



Onderzoek Rol en Positie Coördinator Vrijwillige Inzet

Rapportage

Movisie: kennis en aanpak van sociale vraagstukken

Movisie is hét landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken. Samen met de praktijk ontwikkelen we kennis over wat echt goed werkt en passen we die kennis toe. De unieke rol van Movisie is het versnellen van leerprocessen. We zijn alleen tevreden als we een duurzame positieve verandering voor mensen in een kwetsbare positie realiseren.

We ondersteunen en adviseren maatschappelijke organisaties, overheden, maatschappelijk betrokken bedrijven en burgerinitiatieven. Lokaal of landelijk, toegesneden op het vraagstuk en de organisatie. Zo kunnen deze organisaties en hun professionals hun werk voor de samenleving zo goed mogelijk doen.

Movisie staat voor een maatschappij waar iedereen op een gelijkwaardige manier kan deelnemen. Waarin ook mensen in kwetsbare posities, gezien en ondersteund worden.

Kijk voor meer informatie op www.movisie.nl.

Colofon

Auteurs: Willem-Jan de Gast, Michaëla Merkus, Barbara Panhuijzen

Eindredactie: Movisie

Vormgeving: Suggestie & illusie

Beeld cover: iStock

Bestellen: www.movisie.nl

© Movisie



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van de bronvermelding: Movisie, kennis en aanpak van sociale vraagstukken. De inhoud van deze publicaties is met grote zorg samengesteld. Desondanks is Movisie niet aansprakelijk voor de eventuele schade die ontstaat door het gebruik van deze informatie.

Maart 2020



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij financiering van het ministerie van VWS

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1. Aanleiding	5
1.2. Doel van het onderzoek	6
1.3. Leeswijzer	6
2. Onderzoeksopzet	7
3. Resultaten	8
3.1. Algemene resultaten (cijfermatig)	8
3.2. Aantal vrijwilligers, beroepskrachten en coördinatoren	9
3.3. Functie, taak of rol?	10
3.4. Strategisch, tactisch en/of uitvoerend?	12
3.5. Betaald of onbetaald?	13
3.6. Samenwerking	14
4. De taken van de coördinator	16
4.1. Voert de coördinator haar taken uit als functie, taak of rol?	17
4.2. Waar in de organisatie voert de coördinator haar taken uit?	18
4.3. Welke taken voeren betaalde en onbetaalde coördinatoren uit?	18
4.4. Doet het aantal vrijwilligers ertoe?	19
4.5. Belangrijkste taken	19
5. De kwaliteiten van de coördinator	20
5.1. Kwaliteiten versus functie, taak of rol	21
5.2. Kwaliteiten versus positie in de organisatie	21
5.3. Kwaliteiten versus betaald of onbetaald	22
5.4. Kwaliteiten versus aantal uur per week	22
5.5. Conclusies	22
6. De competenties van de coördinator	23
6.1. Competenties versus functie, taak of rol	24
6.2. Competenties versus positie in de organisatie	24
6.3. Competenties versus betaald of onbetaald	25
6.4. Competenties versus aantal uur per week	25
6.5. Conclusies	25

7. Successen, zorgen en behoeften van coördinatoren	26
7.1. Waar zijn coördinatoren tevreden over?	26
7.2. Wat vinden coördinatoren lastig?	27
7.3. Wat is er nodig en welke behoeften hebben coördinatoren?	28
8. Conclusies	31
8.1. De coördinatie van vrijwilligers wordt steeds meer serieus genomen	31
8.2. De coördinator is beter ingebed...	31
8.3. ... maar haar positie blijft wisselend en wankel	31
8.4. ... en de verantwoordelijkheden en span of control zijn groot	32
8.5. Netwerken wordt belangrijker	32
8.6. Drie soorten coördinatoren: de strategische, de uitvoerende en de allesdoener	33
8.7. De drie soorten coördinatoren hebben onderscheiden competenties en kwaliteiten	35
8.8. Behoeften	36
9. Aanbevelingen	37
9.1. Aanbevelingen voor coördinatoren	37
9.2. Aanbevelingen voor besluitvormers	40
9.3. Aanbevelingen voor opleiders	41
9.4. Aanbevelingen voor landelijke organisaties	42
Bronnenlijst	44
Bijlage	45

1

Inleiding

1.1. Aanleiding

Vanuit een landelijke werkgroep waar Movisie deel van uitmaakt, zijn zes uitdagingen benoemd voor de coördinator vrijwillige inzet van tegenwoordig:

- Uitdaging 1: Er komen steeds meer soorten vrijwilligers bij.
- Uitdaging 2: Er wordt strategisch, tactisch en operationeel handelen van de coördinator verwacht.
- Uitdaging 3: De aanpak van maatschappelijke vraagstukken vindt in netwerken plaats.
- Uitdaging 4: De grenzen van vrijwillige inzet worden opgerekt en overschreden.
- Uitdaging 5: De eerste vier uitdagingen impliceren een overdracht van taken.
- Uitdaging 6: Erkenning dat vrijwilligersmanagement een vak is, staat nog in de kinderschoenen.

De combinatie van deze uitdagingen laat geen andere conclusie dan dat het vak van coördinator vrijwillige inzet sterk in beweging is. En dat er nieuwe en extra druk op deze vrijwillige of beroepsmatige professional wordt gelegd. Dat heeft vanzelfsprekend gevolgen voor de rol, positie en competenties van degenen die deze functie of taak vervullen.

Tegelijk komt uit het onderzoek *Aan de andere kant van de schutting* (Grootegoed et al., 2018) van de Universiteit voor Humanistiek scherp naar voren dat een (beroepsmatige) coördinator vrijwillige inzet cruciaal is om overbelasting bij vrijwilligers te helpen voorkomen. En hun taken én die van beroepskrachten te helpen begrenzen. Minder aandacht wordt besteed aan wat dit betekent voor de rol, positie en competenties van de coördinator vrijwillige inzet zelf.

Movisie heeft al meer dan 10 jaar geleden onderzoek gedaan naar de positie en rol van coördinatoren vrijwillige inzet die actief waren in landelijke vrijwilligersorganisaties. De uitkomsten van dat onderzoek zijn destijds door Movisie gebundeld in de publicatie *Jongleren voor Gevorderden* (De Gast et al., 2006). Één van de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek was dat coördinatoren vrijwillige inzet tot maar liefst acht verschillende rollen dienen te combineren, die zich niet alleen op meerdere niveaus afspelen, maar ook potentieel conflicterend zijn. Onze indruk is dat het aantal rollen zeker niet is afgenomen het afgelopen decennium, en dat de druk op de coördinator vrijwillige inzet eerder is vergroot. Daarom heeft Movisie in 2019 een nieuw onderzoek uitgezet naar de rol en positie van de coördinator vrijwillige inzet.

Verschillende invalshoeken

Er is de laatste tijd toenemende aandacht voor de (veranderende) rol en positie van de coördinator vrijwillige inzet. Er zijn vier simultane ontwikkelingen gaande die elkaar versterken:

- **Erkenning van het vak:** beroepsvereniging AGORA werkt aan een nieuw beroepsprofiel en daarmee aan de erkenning van het vak van coördinator vrijwillige inzet.

- **Inbedding in (initieel) onderwijs:** in datzelfde licht onderzoekt Movisie samen met Agora, NOV en een aantal opleidingen hoe vrijwilligersmanagement in veel meer relevante initiële opleidingen een plek kan krijgen, zodat studenten al tijdens hun studie leren hoe ze met vrijwilligers kunnen werken.
- **Versterking van de positie in het lokale speelveld:** in het kader van het programma Samen Ouder Worden, wordt gericht gewerkt aan de versterking van de positie van de coördinator vrijwillige inzet in de lokale context waarin zij werkzaam is.
- **Onderzoek naar de rol en positie:** het onderzoek van Movisie dat zich richt op het verkrijgen van inzicht in de competenties die de moderne coördinator vrijwillige inzet nodig heeft om haar veranderende rol en positie te kunnen waarmaken.

1.2. Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is dat er een eenduidig beeld is van de competenties (kennis, vaardigheden en houding) die coördinatoren vrijwillige inzet nodig hebben om hun (veranderende) rol en positie, binnen de context waar zij actief zijn, effectief te kunnen vervullen. Daarnaast is er een eenduidig beeld van de mate waarin deze competenties elkaar versterken dan wel met elkaar conflicteren.

1.3. Leeswijzer

Eind 2019 heeft Movisie een landelijk online onderzoek uitgevoerd onder coördinatoren vrijwillige inzet. Daarmee wordt iedereen bedoeld die vrijwilligers aanstuurt, begeleidt of ondersteunt, direct of indirect, betaald of onbetaald en in elke maatschappelijke sector.

In hoofdstuk 2 wordt uitgelegd hoe het onderzoek is opgezet. In hoofdstuk 3 worden de resultaten beschreven. Allereerst kijken we naar meer algemene resultaten, waarna we inzoomen op de functie, taak of rol van de coördinator vrijwillige inzet en de positie in de organisatie. In de hoofdstukken 4, 5 en 6 kijken we respectievelijk naar de taken, de kwaliteiten en de competenties van de coördinator. Hoofdstuk 7 gaat over wat de coördinatoren aangeven dat hun successen, hun zorgen en hun behoeften zijn. Hoofdstuk 8 gaat over de conclusies die we trekken op basis van de uitkomsten van het onderzoek en hoofdstuk 9 geeft aanbevelingen voor de toekomst.



Onderzoeksopzet

In het onderzoek is vooral nadruk gelegd op de rol, positie, taken, kwaliteiten en competenties van de coördinator. Om zo een goed beeld te krijgen van wat in deze tijd van de coördinator gevraagd wordt en wat zij nodig heeft om het werk zo goed mogelijk te kunnen doen. Het onderzoek is aangevuld met verdiepende gesprekken, zowel met individuele coördinatoren als met een klankbordgroep die het onderzoek heeft begeleid¹.

Het digitale onderzoek bestaat uit een digitale vragenlijst die breed is verspreid via de website, nieuwsbrief en social media kanalen van Movisie. Ook via eigen netwerken en partners als NOV, alsmede deelnemers van de klankbordgroep.

De vragenlijst is specifiek bedoeld voor betaalde en onbetaalde medewerkers die als functie, taak of rol hebben om vrijwillige inzet in hun organisatie of werkveld te organiseren (waaronder het werken met individuele of groepen vrijwilligers). De vragenlijst is opgesteld in samenspraak met de klankbordgroep (zie voetnoot 1) en bestaat uit 32 vragen die gaan over achtergrondinformatie over de functie en de organisatie, de inhoud van de rol/functie, niveau, taken, samenwerking, competenties, vaardigheden en behoeften.

De vragenlijst bestond voor het merendeel uit gesloten vragen met antwoordcategorieën waarbij een of meerdere antwoorden konden worden gegeven, soms met toevoeging van een eigen antwoordmogelijkheid. Daarnaast zijn er enkele open vragen of toelichtingen gesteld om de kwantitatieve gegevens in te kleuren.

De universele link die is verspreid is heeft gedurende oktober 2019 open gestaan. 789 respondenten hebben de vragenlijst minstens gedeeltelijk ingevuld, 555 respondenten hebben de gehele vragenlijst ingevuld. Het onderzoek zal in de loop van 2020 worden aangevuld met verdiepende gespreksrondes.

De analyse van de resultaten vindt u terug in de hoofdstukken 3 tot en met 7. Daarbij worden de resultaten ten eerste voor de totale groep respondenten beschreven. Op het niveau van taken, kwaliteiten en competenties zijn daarnaast ook kruisverbanden gemaakt met andere variabelen (zoals functie, taak, rol; positie; betaald/onbetaald en aantal uren werkzaam), om hier meer duiding aan te geven. Daarbij is in de beschrijving van verschillen een positief of negatief verschil van minimaal 5 procent gehanteerd ten opzichte van het totale gemiddelde beeld op deze variabelen om een relatief verschil aan te duiden tussen het beeld van het totaal ten opzichte van respondenten met die specifieke taak, competentie of kwaliteit.

¹ De klankbordgroep bestond uit Annemieke Biemond, voorzitter beroepsvereniging Agora; Philine van Overbeeke, PhD onderzoeker bij de Rotterdam School of Management; Erika Hokke, coördinator van de post-HBO opleiding Innovatief Vrijwilligersmanagement van de Hogeschool van Utrecht; Rianne Burgers, coördinator vrijwillige inzet bij de Atlant Zorggroep en lid Agora; Tetje Falentijn, beleidsmedewerker burgerbetrokkenheid bij Landschappen NL; en Barbara Hattmannsdorfer, coördinator informele zorg bij De Regenboog Groep.

3

Resultaten

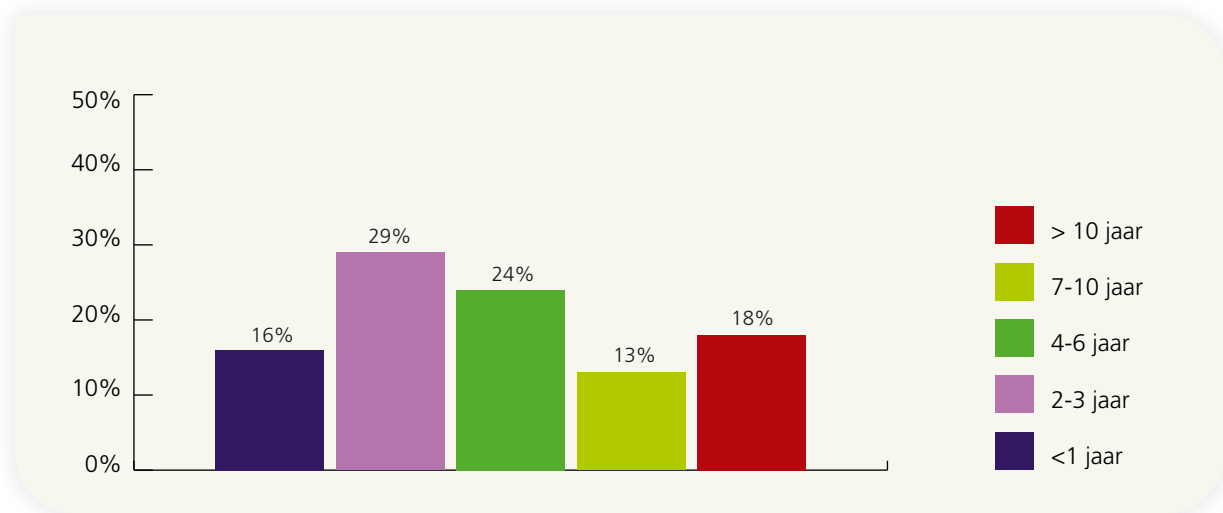
3.1. Algemene resultaten (cijfermatig)

In totaal zijn 789 respondenten aan de vragenlijst begonnen. Daarvan hebben 555 respondenten alle vragen beantwoord: 71 procent van het totaal aantal respondenten heeft de complete vragenlijst ingevuld.

Van de respondenten heeft ruim 70 procent een betaalde baan, tegenover 25 procent die niet betaald worden. Bijna driekwart van de respondenten is afkomstig uit de sectoren welzijn en zorg. 84 procent van de respondenten is hoger opgeleid (HBO of universiteit).

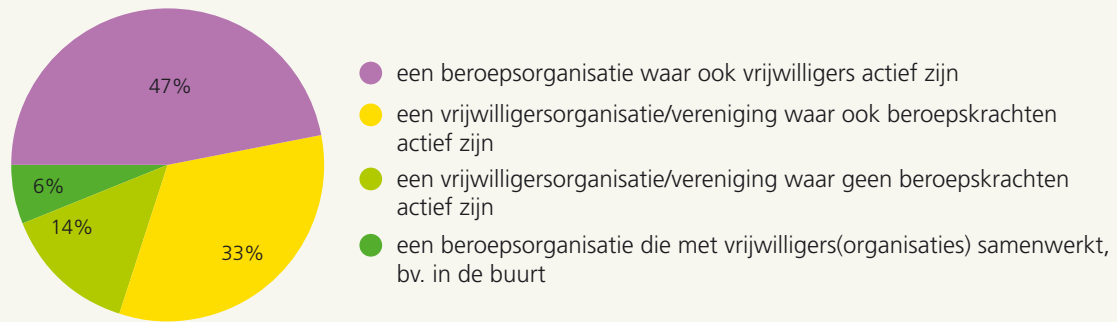
Meer dan 56 procent van de coördinatoren is ouder dan 50 jaar en bijna 38 procent is tussen 30 en 50 jaar. Bijna de helft werkt 16 uur of minder per week als coördinator, ongeveer een kwart meer dan 25 uur per week.

Ruim 15 procent is korter dan een jaar actief als coördinator. En nog eens bijna 30 procent 2 tot 3 jaar. Er is instroom en vernieuwing. Tegelijk is er ook continuïteit en ervaring, want bijna een derde van de respondenten is langer dan 7 jaar actief.



Figuur 1: Hoe lang zijn coördinatoren vrijwillige inzet actief? (N=748)

De respondenten zijn voornamelijk afkomstig uit beroepsorganisaties met vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties met beroepskrachten. De resultaten zeggen dus vooral veel over dergelijke organisaties en de positie en rol van (betaalde) coördinatoren.



Figuur 2: In wat voor soort organisatie zijn coördinatoren actief? (N=756)

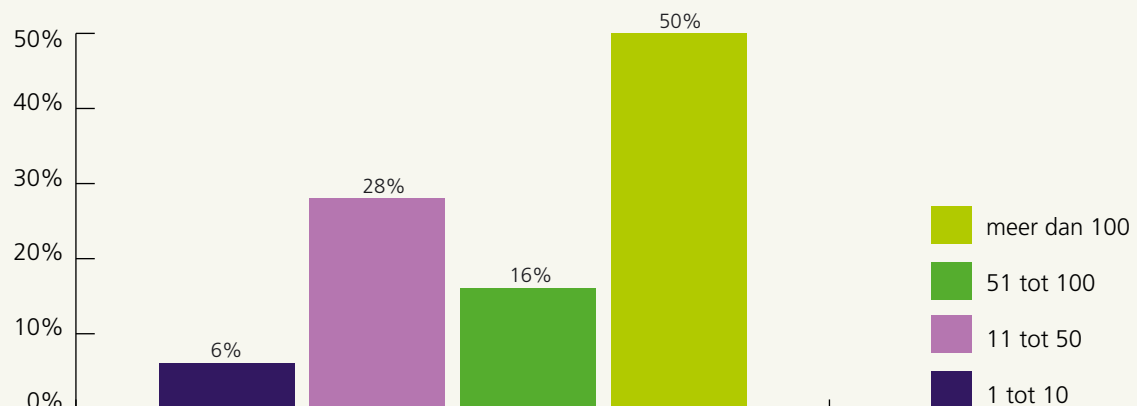
3.2 Aantal vrijwilligers, beroepskrachten en coördinatoren

Ongeveer de helft van de respondenten werkt bij een organisatie waar meer dan 100 vrijwilligers actief zijn. Er is ook een aanzienlijke categorie kleinere organisaties met tussen de 11 en 50 vrijwilligers.

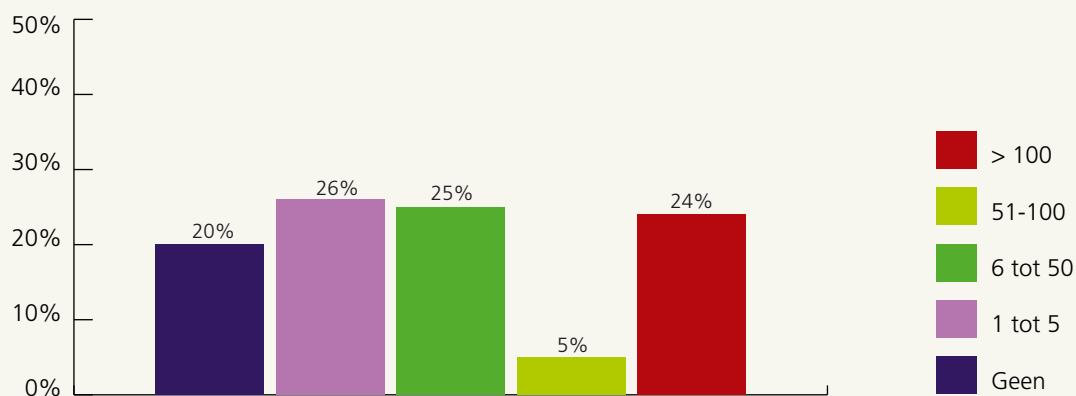
De verdeling van beroepskrachten valt in vier categorieën uiteen: organisaties zonder beroepskracht, organisaties met slechts één of een paar beroepskrachten, middelgrote organisaties en grote organisaties met meer dan 100 beroepskrachten.

Bij een derde van de organisaties zien we dat er slechts één coördinator actief is en bij nog een derde zijn dat er twee tot vier. In ongeveer 15 procent van de deelnemende organisaties zijn meer dan twaalf coördinatoren actief – dit is met name bij regionaal of landelijk opererende zorgorganisaties het geval.

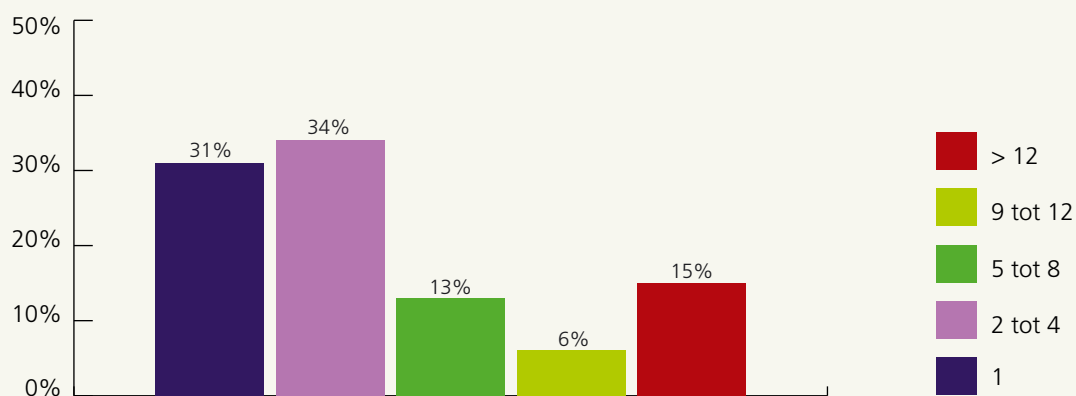
De conclusie is dat de coördinator gemiddeld genomen met relatief veel vrijwilligers en aardig wat collega's te maken heeft. Dat zegt iets over de grote hoeveelheid mensen waarmee de coördinator samenwerkt .



Figuur 3: Percentage vrijwilligers waar een coördinator mee te maken heeft (N=775)



Figuur 4: Percentage beroepskrachten waar een coördinator mee te maken heeft (N=775)



Figuur 5: Percentage coördinatoren binnen de organisatie (N=756)

3.3 Functie, taak of rol?

Overall heeft 72 procent van de respondenten een functie, 19 procent een taak en 9 procent een rol (zie kader). Maar als je lid van een bestuur of directie bent, heeft maar 51 procent een specifieke functie als coördinator en is het voor 34 procent een taak naast andere taken. Als het een zelfstandige functie is (een functie direct onder het management of de directie), of als de coördinator deel uitmaakt van een stafdienst of ondersteunende dienst, is het veel vaker dan gemiddeld een complete functie en is er geen sprake van een combinatie-functie. Als iemand het coördinatorschap erbij doet, is het veel vaker dan gemiddeld een rol.

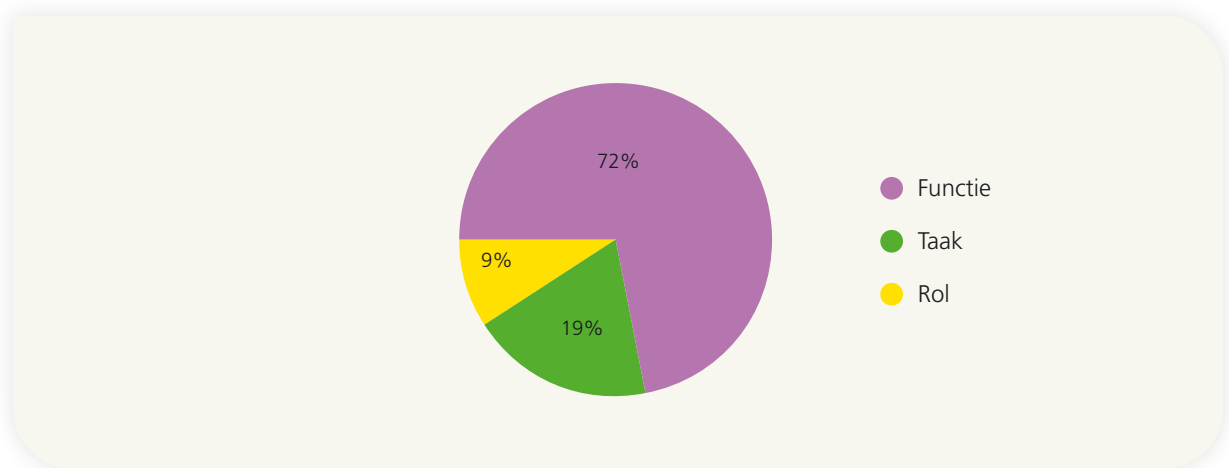
Het verschil tussen functie, rol en taak:

Een functie is een omschreven takenpakket waarvoor iemand verantwoordelijk is. Dit kan vastliggen in een functieomschrijving, in de statuten van een huishoudelijk reglement. Het takenpakket kan verschillen per functie. Per taak dienen verantwoordelijkheden helder te zijn.

Een rol is een samenhangend pakket aan taken dat door een of meerdere personen kan worden vervuld. De rol duidt aan welke taken mogen worden vervuld. Meestal heeft een medewerker één organisatorische functie waaraan één of meer rollen zijn gekoppeld. Iemand die een rol opneemt, maakt zich verantwoordelijk voor een pakket van taken die niet specifiek zijn voor de beklede functie.

Met taken bedoelen we de inhoud van een opdracht om bepaalde activiteiten te verrichten.

Een andere te verwachten uitkomst is dat hoe meer uur per week je als coördinator werkt, hoe groter de kans is dat het een functie is. Als je meer dan 16 uur per week bezig bent als coördinator, betreft het in meer dan 85 procent van de gevallen een (meestal betaalde) functie. Dat gaat om 51 procent van de respondenten.



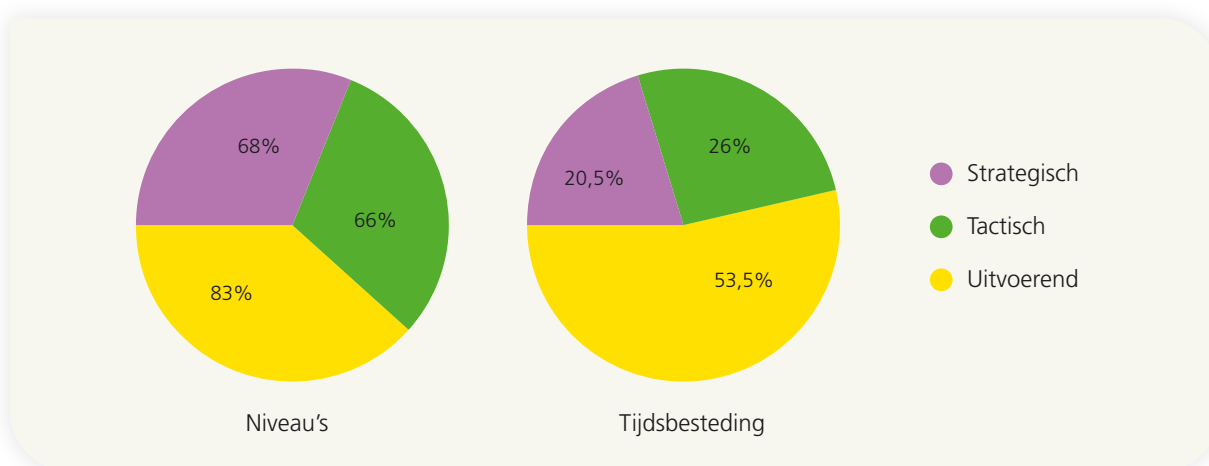
Figuur 6: Functie, taak of rol? (N=789)

Uren per week	Totaal	Functie	Taak	Rol
Overall	100 %	72%	19%	9%
1-8 uur	26%	37%	46%	17%
9-16 uur	24%	71%	21%	8%
17-24 uur	27%	86%	9%	5%
25-32 uur	18%	94%	2%	4%
32-40+ uur	5%	90%	6%	4%

Tabel 1: Aantal uur per week gemiddeld per week besteed aan werk als coördinator (daadwerkelijke tijdsbesteding) onderverdeeld naar functie, taak of rol (N=756)

3.4 Strategisch, tactisch en/of uitvoerend?

Er is gevraagd naar op welke niveaus de coördinator actief is, waarbij meerdere antwoorden gegeven konden worden. Bijna 70 procent van de respondenten geeft daarbij aan dat zij actief is op strategisch niveau en op tactisch niveau. Bijna 85 procent geeft aan op uitvoerend niveau actief te zijn. Dat betekent dat een substantieel deel van de respondenten op alle drie de niveaus actief is, en een nog groter deel op tenminste twee van de drie niveaus. Als de tijdsbesteding daaraan gekoppeld wordt, komt naar voren dat de coördinator gemiddeld meer dan de helft van haar tijd aan uitvoerende zaken besteedt.



Figuur 7: Niveau's waarop de coördinator actief is en gemiddelde tijdsbesteding (N=724)

Plek in de organisatie	
Lid van managementteam/bestuur/directie	14%
Zelfstandige functie/taak	37%
Onderdeel eigen team/commissie	8%
Onderdeel stafafdeling/ondersteuning	8%
Onderdeel uitvoerend team met manager	26%
Nergens, doet het erbij of anders	7%

Tabel 2: Plek in de organisatie (N=789)

	Positie	Functie	Taak	Rol
Overall		72%	19%	9%
Lid van managementteam/bestuur/directie		51%	34%	15%
Zelfstandige functie/taak		81%	15%	5%
Onderdeel eigen team/commissie		77%	16%	7%
Onderdeel stafafdeling/ondersteuning		85%	13%	2%
Onderdeel uitvoerend team met manager		70%	23%	8%
Nergens, doet het erbij		32%	16%	53%
Anders		70%	13%	18%

Tabel 3: Positie in de organisatie versus functie, taak of rol (N=789)

3.5 Betaald of onbetaald?

Of coördinatoren betaald worden of niet verschilt per sector. Met name bij sport en recreatie en bij jeugd en jongeren wordt een groot percentage van de coördinatoren niet betaald. Bij natuur en milieu en bij belangenbehartiging en emancipatie heeft vrijwel elke coördinator een betaalde functie.

Vrijwel alle jongere coördinatoren worden betaald. Dit percentage neemt af als mensen de leeftijd van 60 jaar gepasseerd zijn. Vooral in de sectoren sport en jeugd zijn coördinatoren vaak onbetaald. Of dit betekent dat hier relatief veel oudere coördinatoren werkzaam zijn, is onduidelijk. Wanneer naar opleiding gekeken wordt, kan geconcludeerd worden dat een hogere opleiding eerder tot een betaalde functie als coördinator leidt, maar dat dit niet geldt als je een universitaire opleiding hebt gevolgd. De verklaring daarvoor kan zijn dat met name mensen met een universitaire opleiding ook na hun pensioen actief worden of blijven als vrijwillig coördinator.

Sector	% betaald
Overall	78%
Welzijn en sociaal cultureel werk	85%
Zorg- en hulpverlening	65%
Wijk-, buurt- en bewonerszaken	94%
Natuur en milieu	85%
Kunst en cultuur	46%
Sport en recreatie	39%
Jeugd en jongeren	95%
Belangenbehartiging en emancipatie	

Tabel 4: Percentage betaalde coördinatoren vrijwillige inzet per sector (N=432)

Leeftijd	% betaald	Opleidingsniveau	% betaald
Overall	78%	Overall	78%
20-30	91%	LBO	60%
30-40	88%	Havo/Vwo	43%
40-50	81%	MBO	77%
50-60	84%	HBO	82%
60-70	62%	Universiteit	68%
>70	0%		
Anders	70%		

Tabel 5: Betaalde coördinatoren naar leeftijd en opleiding (N=432)

3.6 Samenwerking

Het merendeel van de respondenten geeft aan met een groot aantal verschillende partijen samen te werken. Niet onverwacht zijn dat in ieder geval vrijwilligers zelf, collega's en managers. Opvallend is wel het hoge percentage dat samenwerkt met andere maatschappelijke organisaties. Dit laat nog maar eens zien hoe belangrijk de externe netwerkfunctie voor de moderne coördinator is geworden.

Verder komt naar voren dat het bedrijfsleven bij bijna de helft van de coördinatoren nog niet in beeld is. Hier lijken nog kansen te liggen op het terrein van werving, betrokken ondernemen en sponsoring. Ten slotte is de familie of de buurt als partner nog bij relatief weinig coördinatoren in beeld.

Als gekeken wordt naar de manier van samenwerken, dan komt een verwacht maar duidelijk verschil naar voren tussen gelijkwaardige partners (collega's, vrijwilligers, andere maatschappelijke organisaties) en mensen die aansturen (directie, bestuur, overheid). Interessant is dat 50 procent van de respondenten een gelijkwaardige relatie met hun manager ervaart en nog eens bijna een kwart ervaart dat soms de één, dan weer de ander bepaalt wat er gebeurt. Dat veronderstelt een toenemende mate van zelforganisatie en uitvoeringsverantwoordelijkheid.

	% en N (N = 630)	De ander bepaalt	Gelijkwaardig	Coördinator bepaalt	Het wisselt
Vrijwilligers	97,8% (616)	1%	49%	25%	25%
Organisaties	86,7% (546)	2%	58%	12%	29%
Collega's	83,2% (524)	3%	78%	13%	6%
Managers	73,5% (463)	20%	50%	6%	24%
Directie	70,3% (443)	43%	29%	7%	21%
Bestuur	69,7% (439)	42%	34%	6%	18%
Overheid	59,5% (375)	49%	17%	5%	30%
Bedrijfsleven	51,9% (327)	6%	34%	19%	41%
Familie/Buurt	43,1% (272)	3%	43%	12%	43%

Tabel 6: Met wie werkt de coördinator samen en hoe? (N=630)

4

De taken van de coördinator

Tabel 7 laat zien dat een groot aantal coördinatoren zeer veel verschillende taken uitvoert. Er zijn negen taken waarbij meer dan twee derde van de respondenten aangeeft dat zij deze uitvoeren. Daarboven zijn er nog eens zes taken waarbij meer dan 50 procent van de respondenten aangeeft dat zij deze uitvoeren. De overige acht taken worden door minder dan de helft van de coördinatoren uitgevoerd. Gemiddeld is elke taak door 60 procent van de coördinatoren aangevinkt, met als uitschieters 90,6 procent en 17,4 procent.

Dit zijn de taken die het meest aangekruist zijn:

- Vrijwilligers van informatie voorzien (91%)
- Vrijwilligers waarderen en belonen (85%)
- Nieuwe vrijwilligers werven (83%)
- Vrijwilligers selecteren en plaatsen (82%)
- Vrijwilligers aansturen, ondersteunen en begeleiden (80%)
- De deskundigheid van vrijwilligers bevorderen (78%)

Dit zijn taken die het minst vaak genoemd zijn, zijn:

- Collega's trainen in het werken met vrijwilligers (17%)
- Financiering regelen voor de inzet van vrijwilligers (24%)
- Kengetallen en jaarverslagen over de vrijwillige inzet in de organisatie produceren (42%)

Eén op de vijf respondenten geeft aan 6 tot 10 taken uit te voeren. Ruim een derde van de coördinatoren voert 11 tot 15 taken uit. En nog eens 30 procent houdt 16 tot 20 ballen in de lucht. Kortom: het overgrote merendeel van de coördinatoren heeft een grote hoeveelheid én diversiteit aan taken.

Vrijwilligers van informatie voorzien	91%
Vrijwilligers waarderen en belonen	85%
Nieuwe (groepen) vrijwilligers werven	83%
Vrijwilligers selecteren en plaatsen	82%
Vrijwilligers aansturen, begeleiden en ondersteunen	80%
De deskundigheid van vrijwilligers bevorderen	78%
De kwaliteit van de vrijwillige inzet en de begeleiding van vrijwilligers borgen	72%
Externe netwerken opbouwen en onderhouden	72%
De waarde van vrijwillige inzet intern en extern laten zien	68%
Randvoorwaarden en faciliteiten regelen voor vrijwilligers	63%
De administratie rond het werken met vrijwilligers uitvoeren	63%
Draagvlak voor en betrokkenheid bij vrijwillige inzet in de organisatie creëren	59%
Vrijwilligersbeleid formuleren en actualiseren	58%
Vrijwillige inzet binnen de organisatie/het werkveld strategisch positioneren	52%
De behoefte aan vrijwillige inzet in kaart brengen	51%
Nieuwe vormen van vrijwillige inzet in de organisatie mogelijk maken	49%
(Betaalde) collega's adviseren, begeleiden en ondersteunen in het werken met vrijwilligers	48%
De administratie rond het werken met vrijwilligers opzetten	47%
Landelijke ontwikkelingen en regelgeving bijhouden en vertalen naar het vrijwilligersbeleid	46%
Waarborgen dat vrijwilligers invloed en inspraak hebben in de organisatie	45%
Kengetallen en jaarverslagen over de vrijwillige inzet in de organisatie produceren	42%
(Extra) financiering voor de inzet van vrijwilligers regelen	24%
(Betaalde) collega's trainen in het werken met vrijwilligers	17%
Anders, namelijk:	3%

Tabel 7: Taken die een coördinator vrijwillige inzet uitvoert (N=639)

4.1. Voert de coördinator haar taken uit als functie, taak of rol?

De koppeling van de uitvoerende taken van de coördinator aan het feit of iemand het werk in een functie, taak of rol uitvoert, laat een aantal interessante uitkomsten zien:

- Het formuleren en actualiseren van vrijwilligersbeleid en het zorgen voor financiering wordt duidelijk minder dan gemiddeld uitgevoerd vanuit een functie. Het is meer dan gemiddeld een rol of een taak. De verklaring daarvoor is dat deze strategische taken ondergebracht zijn bij managers of bestuurders die zich slechts een deel van hun tijd bezig houden met vrijwilligersmanagement.
- De taken collega's trainen, kengetallen aanleveren, de waarde van vrijwillige inzet laten zien en de kwaliteit borgen worden dan juist weer meer dan gemiddeld uitgevoerd door coördinatoren die een functie hebben. Dergelijke taken lijken thuis te horen bij de strategisch coördinator, die een overkoepelende functie heeft en zich op tactisch en strategisch niveau met vrijwillige inzet bezighoudt.

Overkoepelend valt nog op dat meer dan gemiddeld coördinatoren verschillende soorten taken uitvoeren als zij een functie hebben, dan als zij een taak of rol hebben. Dat is logisch omdat coördinatoren met een functie in principe alleen met vrijwilligersmanagement bezig hoeven te zijn, terwijl hun collega's, voor wie het een taak of rol is, ook andere werkgebieden onder hun hoede hebben.

4.2. Waar in de organisatie voert de coördinator haar taken uit?

Een volgende invalshoek is om de verschillende taken van de coördinator te koppelen aan de positie in de organisatie. Dan komt als eerste naar voren dat met name coördinatoren die een zelfstandige functie hebben en die een staffunctie hebben, meerdere soorten taken noemen waaraan zij uitvoering geven. Anders gezegd: daar waar de coördinator een zelfstandige of staffunctie heeft, is zij meer dan gemiddeld verantwoordelijk voor zowel strategische als uitvoerende taken.

Verder valt op dat de taken strategisch positioneren van vrijwillige inzet, waarborgen van de invloed en inspraak van vrijwilligers en financiering regelen, vaker zijn ondergebracht op het niveau van management en bestuur. En juist minder dan gemiddeld bij de coördinatoren die in uitvoerende teams zijn ondergebracht.

Het tegenovergestelde geldt voor de administratieve taken: die worden juist vaker dan gemiddeld uitgevoerd door coördinatoren in uitvoerende teams. Ook de aansturing van vrijwilligers vindt meer dan gemiddeld door uitvoerende coördinatoren plaats. Staffunctionarissen daarentegen houden zich meer dan gemiddeld bezig met het bijhouden en vertalen van landelijke ontwikkelingen en met het mogelijk maken van nieuwe vormen van vrijwillige inzet.

4.3. Welke taken voeren betaalde en onbetaalde coördinatoren uit?

Betaalde coördinatoren benoemen over het algemeen veel meer taken die zij uitvoeren dan onbetaalde coördinatoren. Simpel gezegd: als je ervoor betaald wordt, wordt er ook meer van je verwacht. Overigens geldt ook dat betaalde coördinatoren *overall* duidelijk meer uren te besteden hebben dan onbetaalde coördinatoren. Zij hebben dus ook de tijd om meer taken op te pakken.

Vervolgens komt naar voren dat betaalde coördinatoren meer dan gemiddeld bezig zijn met het trainen van collega's en adviseren en begeleiden van collega's, terwijl onbetaalde coördinatoren zich hier juist minder mee bezig houden. Andersom zijn onbetaalde coördinatoren gemiddeld meer bezig met het versterken van de invloed en inspraak van vrijwilligers, werven, aansturen en informeren van vrijwilligers, en financiering regelen. Dit kan ermee te maken hebben dat je bijvoorbeeld als vrijwillige bestuurder verantwoordelijk bent voor het reilen en zeilen van de hele organisatie en dat zonder beroepskrachten doet.

4.4. Doet het aantal vrijwilligers ertoe?

In organisaties met meer dan 100 vrijwilligers zijn coördinatoren meer dan gemiddeld bezig met het bijhouden en vertalen van landelijke ontwikkelingen, trainen en adviseren van collega's in het werken met vrijwilligers en aanleveren van kengetallen. Minder dan gemiddeld zijn ze in deze grote organisaties bezig met het waarborgen van invloed en inspraak, nieuwe vrijwilligers werven en de directe aansturing van vrijwilligers. In kleinere organisaties is de coördinator juist meer dan gemiddeld bezig met de begeleiding van vrijwilligers en zorgen dat vrijwilligers meepraten en meedoen. Ook dit is weer een aanwijzing dat de rol en positie van de coördinator in grotere, vooral beroepsmatige organisaties eerder strategisch dan uitvoerend wordt ingevuld.

4.5. Belangrijkste taken

In het onderzoek is niet alleen gevraagd naar het aantal taken van de coördinator, maar ook welke van de aangekruiste taken de coördinator zelf als haar belangrijkste drie beschouwt. Daar komt het volgende beeld uit naar voren (639 respondenten vulden de vraag over taken in):

- **Vrijwilligers aansturen, begeleiden en ondersteunen:** 295 van de 639 respondenten (dat is 46%) noemt dit als één van hun drie belangrijkste taken. Van deze groep vindt 6 op de 10 het hun belangrijkste taak.
- **Kwaliteit borgen:** 150 van de 639 respondenten (dat is ruim 23%) noemt dit als één van hun drie belangrijkste taken. Van deze groep vindt 3 op de 10 het hun belangrijkste taak.
- **Werven van vrijwilligers:** 140 van de 639 respondenten (dat is 22%) noemt dit als één van hun drie belangrijkste taken. Van deze groep vindt 3,5 op de 10 het hun belangrijkste taak.
- **Selecteren en plaatsen van vrijwilligers:** 140 van de 639 respondenten (dat is 22%) noemt dit als één van hun drie belangrijkste taken. Van deze groep vindt 4 op de 10 het hun belangrijkste taak.
- **Vrijwilligersbeleid maken en actualiseren:** 110 van de 639 respondenten (dat is 17%) noemt dit als één van hun drie belangrijkste taken. Van deze groep vindt ruim 5 op de 10 het hun belangrijkste taak.
- **Vrijwillige inzet strategisch positioneren:** 90 van de 639 respondenten (dat is 14%) noemt dit als één van hun drie belangrijkste taken. Van deze groep vindt 5,5 op de 10 het hun belangrijkste taak.

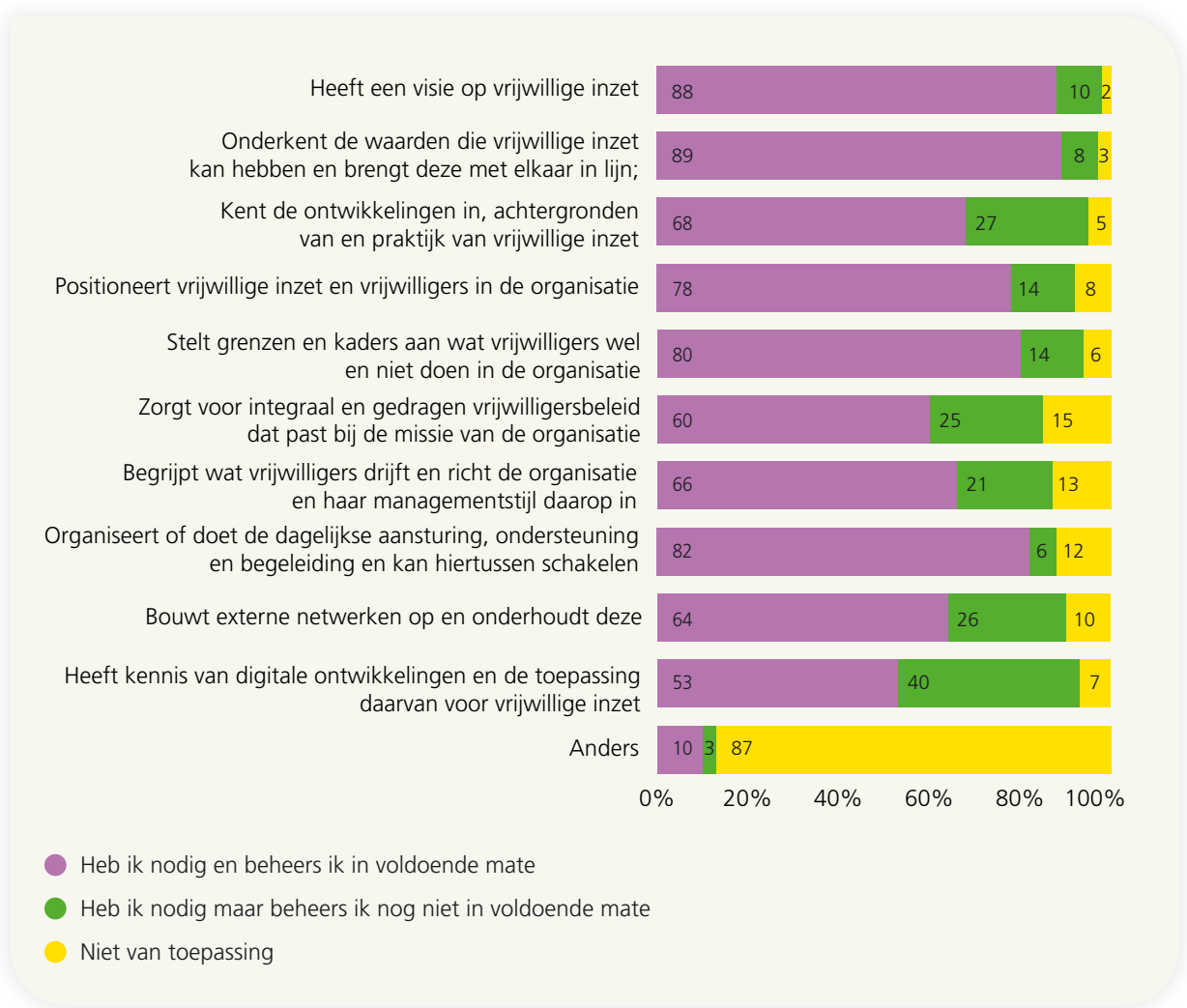
Interessant is dat ook hier een tweedeling lijkt te ontstaan. Aan de ene kant zijn er uitvoerende taken (aansturen, werven en selecteren) die door relatief veel coördinatoren als onderdeel van hun takenpakket genoemd worden en die zij ook als belangrijkste beschouwen. Aan de andere kant zijn er strategische taken (kwaliteit borgen, vrijwilligersbeleid maken en strategisch positioneren) die weliswaar door een kleiner aantal coördinatoren als onderdeel van hun takenpakket benoemd worden maar die dan wel als belangrijkste benoemd worden.

5

De kwaliteiten van de coördinator

Wat betreft de kwaliteiten die je als coördinator nodig hebt om je werk te kunnen doen, vindt de grote meerderheid van de respondenten eigenlijk alle kwaliteiten van belang. Nadere analyse laat zien dat een kwart van de respondenten vindt dat zij 4 tot 6 kwaliteiten nodig hebben én in voldoende mate beheersen. Bijna de helft zegt 7 tot 9 kwaliteiten nodig te hebben én voldoende te beheersen. En nog eens ruim 20 procent benoemt 10 of 11 kwaliteiten en geeft aan deze voldoende te beheersen.

Kwaliteiten die vaker genoemd worden als minder relevant zijn zorg dragen voor het vrijwilligersbeleid, de organisatie inrichten op het werken met vrijwilligers en het kunnen organiseren van en schakelen tussen aansturing, ondersteuning en begeleiding. Tegelijkertijd geeft bijna een derde van de respondenten aan alle door haar of hem genoemde kwaliteiten in voldoende mate te beheersen.



Figuur 8: Kwaliteiten van de coördinator (N=586)

Iets meer dan de helft geeft aan zich nog te kunnen ontwikkelen op 1 tot 3 kwaliteiten, en bijna een vijfde op 4 tot 6 kwaliteiten. Het gaat dan met name om kennis van digitale ontwikkelingen, kennis van de ontwikkelingen op het terrein van vrijwillige inzet, interne en externe netwerken opbouwen en het onderhouden van en zorgdragen voor integraal vrijwilligersbeleid.

Ten aanzien van de kwaliteiten van de coördinator hebben we extra analyses uitgevoerd.

5.1. Kwaliteiten versus functie, taak of rol

In hoeverre de tien genoemde kwaliteiten nodig zijn (zie figuur 8), hangt volgens de respondenten samen met de manier waarop het coördinatorschap wordt uitgevoerd.: Als het een functie is, zijn alle kwaliteiten nodig, en vinden de respondenten in het algemeen dat ze deze ook goed beheersen. Als het een taak of rol betreft, zijn minder dan gemiddeld de genoemde kwaliteiten nodig. En als ze wel nodig zijn, worden ze, als het een taak of rol betreft, meer dan gemiddeld benoemd als onvoldoende beheerst.

5.2. Kwaliteiten versus positie in de organisatie

Coördinatoren in een managementfunctie of bestuurdersrol vinden zichzelf meer dan gemiddeld goed in het positioneren van vrijwillige inzet, zorgen voor integraal vrijwilligersbeleid en in het inrichten van de organisatie op basis van behoeften en wensen van vrijwilligers. Daarentegen vinden ze meer dan gemiddeld dat ze de kwaliteiten 'kennen van ontwikkelingen' en 'organiseren van de dagelijkse begeleiding' onvoldoende beheersen. Grenzen stellen hebben ze volgens eigen zeggen minder dan gemiddeld nodig.

Coördinatoren in een staffunctie kennen naar eigen zeggen juist de ontwikkelingen op het terrein van vrijwillige inzet beter dan gemiddeld. En voelen zich meer dan gemiddeld onvoldoende thuis op de kwaliteiten 'positioneren', 'organisatie inrichten' en 'extern netwerken'. De dagelijkse begeleiding hebben ze minder dan gemiddeld nodig.

Coördinatoren met een zelfstandige functie of een team kennen de ontwikkelingen ook meer dan gemiddeld, net als dat zij de organisatie kunnen inrichten ten behoeve van vrijwilligers. Zij vinden meer dan gemiddeld dat ze de kwaliteiten 'positioneren' en 'grenzen stellen' niet nodig hebben. Zelfstandige coördinatoren vinden daarenboven dat ze meer dan gemiddeld geen kennis van digitale ontwikkelingen nodig hebben.

Coördinatoren in een uitvoerend team ten slotte scoren in het algemeen gemiddeld op alle kwaliteiten die ze nodig hebben. Meer dan gemiddeld vinden ze dat ze kennis van digitale ontwikkelingen niet nodig hebben, net zoals zorg voor een integraal vrijwilligersbeleid en positionering van het vrijwilligerswerk.

5.3. Kwaliteiten versus betaald of onbetaald

Betaalde coördinatoren scoren gemiddeld hoog ten aanzien van de kwaliteiten die ze nodig hebben: ze vinden dat ze deze allemaal nodig hebben en in het algemeen ook in voldoende mate beheersen. Uitzonderingen daarop zijn de kwaliteiten 'positioneren' en 'kennis van digitale ontwikkelingen', waarin ze zich meer dan gemiddeld willen ontwikkelen. Onbetaalde coördinatoren vinden in het algemeen dat ze minder kwaliteiten nodig hebben. Dat geldt voor alle genoemde kwaliteiten.

5.4 Kwaliteiten versus aantal uur per week

Met name coördinatoren met minder dan 8 uur per week, vinden dat zij meer dan gemiddeld aangeven kwaliteiten niet nodig te hebben of geen tijd hebben om te investeren om deze kwaliteiten in te zetten, te ontwikkelen en/of op peil te houden. Opvallend is dat met name de groep coördinatoren die tussen de 17 en 24 uur per week beschikbaar heeft, op zoek is naar ontwikkeling, met name op de kwaliteiten 'ontwikkelingen in vrijwillige inzet', 'positioneren', 'zorgen voor integraal vrijwilligersbeleid', 'organisatie-inrichting' en 'extern netwerken'. Blijkbaar ervaart deze groep dat er zowel strategische als uitvoerende kwaliteiten van ze gevraagd worden en willen ze daaraan voldoen.

5.5. Conclusies

Welke kwaliteiten van belang en nodig zijn, hangt vooral af van de positie in de organisatie en of deze positie als functie of als rol/taak wordt uitgevoerd. Het hangt in mindere mate af van het feit of de coördinator betaald of onbetaald is. Hoeveel uur de coördinator beschikbaar heeft, heeft vooral invloed op de mate waarin bepaalde kwaliteiten nodig worden geacht: bij meer uren zijn dat meer kwaliteiten.

Uit de analyse komt verder naar voren hoe de verschillende soorten coördinatoren wat betreft benodigde en te ontwikkelen kwaliteiten van elkaar verschillen. De meer strategisch opererende coördinatoren voelen zich thuis bij de strategische kwaliteiten en willen zich daar met name op ontwikkelen als zij een zelfstandige positie hebben of in een team opereren. De uitvoerende coördinatoren scoren op de uitvoerende kwaliteiten en zijn ook tevreden over de mate van beheersing.

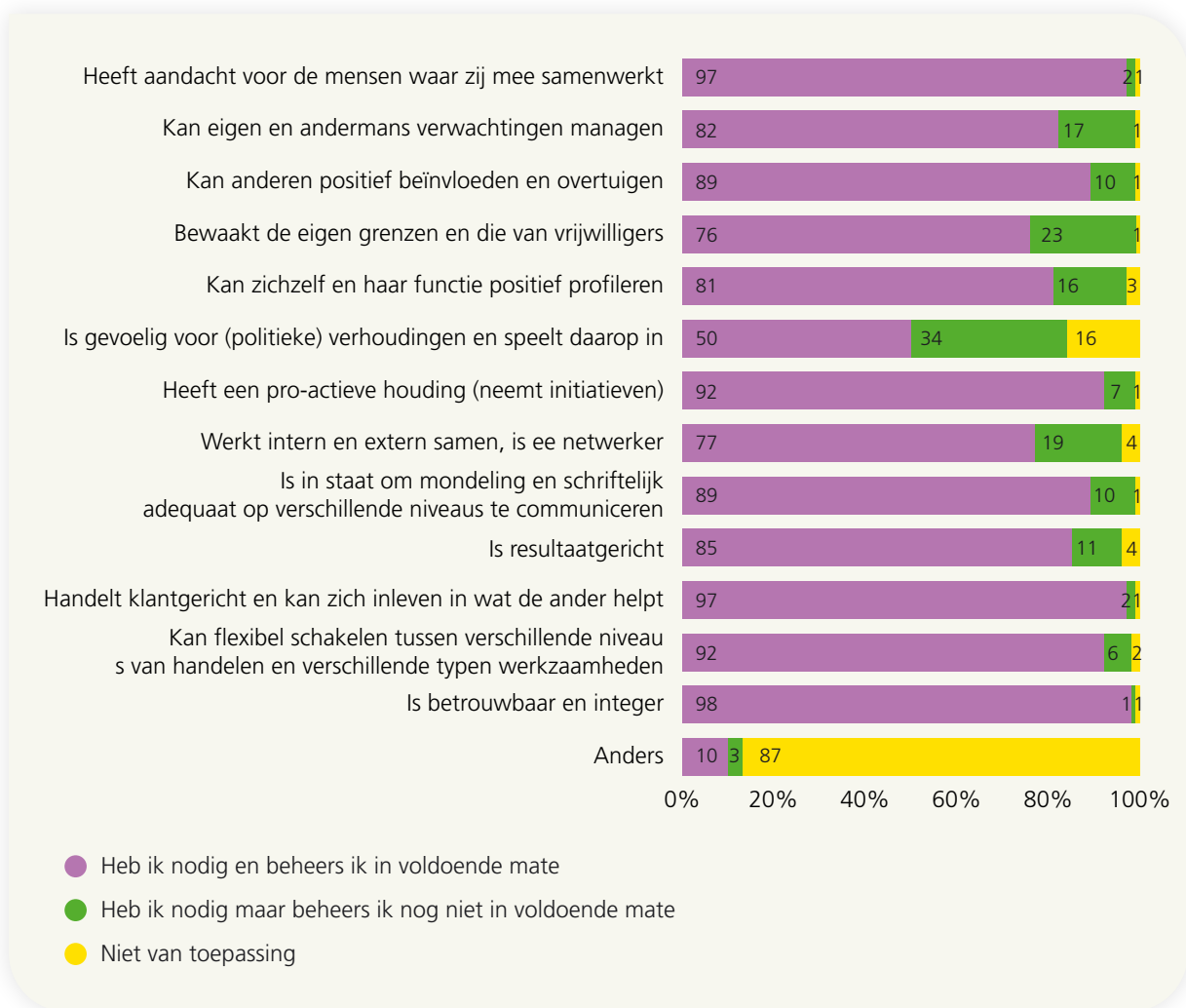
Dit lijkt bijna een open deur, maar heeft in onze optiek interessante consequenties voor de toerusting en ondersteuning van de verschillende soorten coördinatoren. Algemene deskundigheidsbevordering gericht op het managen van vrijwilligers zou wel eens minder effectief kunnen zijn.

6

De competenties van de coördinator

Coördinatoren geven aan dat ze eigenlijk alle genoemde competenties van belang vinden om hun werk goed te kunnen doen. Nadere analyse laat zien dat ruim een kwart van de respondenten vindt dat ze alle genoemde competenties nodig hebben én in voldoende mate beheersen. Meer dan de helft vindt dat ze 10 tot 12 competenties nodig hebben én deze in voldoende mate beheersen.

Interessant is dat er maar één competentie is waarvan één op de zeven coördinatoren aangeeft deze niet nodig te hebben, en dat is gevoel voor politieke verhoudingen. Andersom is ruim één derde van de coördinatoren van mening dat ze alle competenties die ze nodig hebben om hun werk te doen, voldoende beheersen. Maar meer dan de helft vindt dat ze zich nog kunnen ontwikkelen op 1 tot 3 competenties die ze nodig hebben. Het gaat dan met name om gevoel voor politieke verhoudingen, het bewaken van eigen grenzen en die van vrijwilligers en intern en extern samenwerken.



Figuur 9: Competenties van de coördinator (N=586)

Om een beter beeld te krijgen van de competenties van de coördinatoren hebben we extra analyses uitgevoerd.

6.1. Competenties versus functie, taak of rol

Maakt het uit of een coördinator een functie, taak of rol heeft voor de competenties die zij nodig heeft of waarin zij nog wil ontwikkelen? *Overall* is er weinig verschil of iemand het coördinatorschap uitvoert als functie, taak of rol. In alle gevallen vindt de meerderheid van de respondenten dat zij de genoemde competenties nodig hebben én in voldoende mate beheersen. Er zijn echter twee interessante uitzonderingen.

Als het gaat om competenties waarvan de coördinator zelf aangeeft dat zij deze nog in onvoldoende mate beheerst, dan zijn het vooral coördinatoren met een functie die dit benoemen. Bij coördinatoren met een taak of rol is dit veel minder aan de orde. Het gaat dan met name om de competenties 'Aandacht hebben voor mensen waarmee je samenwerkt', 'Een proactieve houding hebben' en 'Resultaatgericht handelen'.

Een tweede afwijking van het algemene beeld zien we als het gaat om competenties waarvan respondenten hebben aangegeven dat ze deze niet nodig hebben. Waar coördinatoren dit hebben benoemd, gaat het vaker om hen die hun werk als taak of rol vervullen. Dit is met name zichtbaar bij de competenties 'Zichzelf en de functie profileren', 'Gevoeligheid voor politieke verhoudingen' en 'Intern en extern samenwerken'.

6.2. Competenties versus positie in de organisatie

Maakt het uit op welk niveau de coördinator haar werk doet voor de competenties die zij (niet) nodig heeft of nog onvoldoende beheerst? Vanzelfsprekend is het *overall* beeld hetzelfde: op alle niveaus zijn de meeste competenties nodig en in voldoende mate aanwezig volgens de respondenten.

Met name coördinatoren die op management- of bestuursniveau opereren, vinden dat zij meer dan gemiddeld de benodigde competenties beheersen. Zij hebben dan ook minder dan gemiddeld de behoefte om zich nog te ontwikkelen. Dit komt bijvoorbeeld goed naar voren bij de competenties 'Gevoeligheid voor politieke verhoudingen', 'Proactieve houding', 'Adequaat communiceren' en 'Resultaatgericht handelen'.

Andersom geven coördinatoren die een zelfstandige functie hebben juist meer dan gemiddeld aan dat zij bepaalde competenties nog onvoldoende beheersen. Dat geldt naast de hierboven genoemde competenties ook voor 'Zichzelf en de functie profileren'. Aan de andere kant vinden de zelfstandige coördinatoren zichzelf juist weer bovengemiddeld competent in het bewaken van de eigen grenzen en die van de vrijwilligers.

Ten slotte is 'Gevoeligheid voor politieke verhoudingen' ook voor coördinatoren die onderdeel zijn van een uitvoerend team meer dan gemiddeld een competentie waarvan zij aangeven die nog in onvoldoende mate te beheersen.

6.3. Competenties versus betaald of onbetaald

De respondenten die aangeven dat zij de competenties 'Aandacht voor mensen' en 'Eigen en andermans verwachtingen managen' onvoldoende beheersen, zijn meer dan gemiddeld onbetaald.

Aan de andere kant zijn de respondenten die aangeven dat zij de competenties 'Profileren', 'Gevoeligheid voor politieke verhoudingen' en 'Proactieve houding' onvoldoende beheersen, juist meer dan gemiddeld betaald.

Ten slotte zijn de respondenten die aangeven dat zij de competenties 'Profileren', 'Gevoeligheid voor politieke verhoudingen' en 'Samenwerken' niet nodig hebben, meer dan gemiddeld onbetaald.

6.4. Competenties versus aantal uur per week

Naarmate de coördinator meer uren per week werkt, benoemt zij ook meer (of zelfs alle) competenties als nodig. Coördinatoren die maximaal 8 uur per week ter beschikking hebben, geven meer dan gemiddeld aan dat zij bepaalde competenties nodig hebben maar onvoldoende beheersen, maar ook dat ze bepaalde competenties niet nodig hebben.

Een afwijkend patroon zien we, zoals al vaker benoemd, bij de competenties 'Profileren' en 'Gevoeligheid voor politieke verhoudingen'. Wat betreft 'Profileren' geven coördinatoren met maximaal 16 uur per week aan dat zij deze competentie meer dan gemiddeld niet nodig hebben. Coördinatoren die tussen de 17 en 24 uur beschikbaar hebben, of meer dan 32 uur per week, geven juist aan dat ze meer dan gemiddeld deze competentie wel nodig hebben maar nog onvoldoende beheersen.

Ook de competentie 'Gevoeligheid voor politieke verhoudingen' is meer dan gemiddeld niet nodig voor coördinatoren die maximaal 16 uur werken. Hier zijn het ook de coördinatoren die tussen de 17 en 24 uur werken die meer dan gemiddeld aangeven dat ze deze competentie wel nodig hebben maar nog onvoldoende beheersen.

6.5. Conclusies

Coördinatoren met een betaalde, zelfstandige functie van meer dan 16 uur per week maken een andere inschatting van welke competenties zij nodig hebben en willen ontwikkelen, dan betaalde of vrijwillige coördinatoren die onderdeel zijn van een managementteam of bestuur, of die juist in uitvoerende teams opereren en minder uren tot hun beschikking hebben.

Met name ten aanzien van de competenties 'Profileren', 'Gevoeligheid voor politieke verhoudingen', 'Resultaatgericht handelen' en 'Proactieve houding' komt dit duidelijk naar voren. Betaalde, zelfstandige coördinatoren willen zich juist op deze terreinen verder ontwikkelen omdat ze ervaren dat ze deze competenties nog onvoldoende beheersen, maar wel nodig hebben. Puur strategische coördinatoren geven aan dat ze deze competenties al voldoende beheersen, terwijl uitvoerende coördinatoren zeggen ze niet of minder nodig te hebben.

7

Successen, zorgen en behoeften van coördinatoren

Dit hoofdstuk is een samenvatting van de open antwoorden die gegeven zijn op de vragen waar coördinatoren tevreden over zijn, wat ze lastig vinden en waar ze behoefte aan hebben.

7.1. Waar zijn coördinatoren tevreden over?

Respondenten geven vaak aan dat ze tevreden zijn over hun functie, taak of rol als coördinator in zijn algemeenheid. De veelzijdigheid van het werk en de omgang met verschillende mensen en het zoeken naar en vinden van een goede match, worden vaak genoemd. Een aantal respondenten geeft aan dat het werk ze veel mensenkennis geeft en die ervaring ervaren ze als erg waardevol.

Wat ook opvalt, is dat de coördinatoren op veel verschillende manieren en op verschillende niveaus worden uitgedaagd. Ze geven aan dat ze specifieke vaardigheden en talenten in hun werk kwijt kunnen. Het werk doet een beroep op vaardigheden als gespreksvoering, luisteren, enthousiasmeren, flexibel inspelen op wensen en behoeften, begeleiden en aansturen. Coördinatoren kunnen veel van zichzelf in hun werk kwijt. Daarnaast zien ze dat ze daarmee ook resultaat halen en impact hebben, wat veel voldoening geeft.

Het feit dat ze veel ballen in de lucht moeten houden, is dan misschien een aandachtspunt, maar tegelijkertijd is het voor een aantal respondenten juist het jongleren met al die diverse werkzaamheden wat het werk bijzonder maakt. Daarnaast ervaren ze dat ze veel vrijheid hebben om de taken op een zelfstandige en eigen manier in te vullen en uit te voeren.

Coördinatoren beleven plezier aan de diverse contacten en het onderling verbinden van vrijwilligers aan collega's, cliënten en mantelzorgers. Wanneer het hen lukt om de vrijwilligers op een passende plek te krijgen en ze te binden en te boeien voor het werk, de organisatie en de mensen, dan geeft dat voldoening.

Op een ander niveau geven de respondenten aan dat ze zien dat het ze lukt om voor zichzelf een positie te creëren in de organisatie die gezien en gewaardeerd wordt. Het vrijwilligerswerk en de vrijwilligers worden binnen een aantal organisaties steeds beter op waarde geschat. Het is duidelijk dat vrijwilligers meerwaarde brengen en daarmee is er ook meer draagvlak voor de rol van de coördinator vrijwillige inzet en het vrijwilligersbeleid.

Respondenten geven aan dat ze tevreden zijn over dat het ze lukt om de vrijwilligers als team met elkaar en de rest van de organisatie te laten samenwerken. Er is aandacht voor kwaliteit en deskundigheidsbevordering van de vrijwilligers en soms ook van hun begeleiders.

Uit de antwoorden blijkt ook dat een aantal coördinatoren hun blik tevens naar buiten richt en verbinding maakt met de buurt, wijk en andere partners in de lokale samenleving, waardoor ze beter te vinden zijn voor externe partijen. Ze hebben een taak in het verstevigen van de positie van hun organisatie op het gebied van vrijwillige inzet en voelen dat ze daar impact hebben.

7.2. Wat vinden coördinatoren lastig?

Respondenten geven een grote diversiteit aan lasten aan. Het meest genoemd is het steeds moeten jongleren met de beschikbare tijd, de grote vraag naar en het tekort aan vrijwilligers. Tegelijkertijd is er ook vaak onzekerheid over de financiële ruimte. Het is niet zeker of financiering wordt gecontinueerd, of de financiering is ontoereikend om een goede basis te creëren.

Het werken met vrijwilligers vraagt veel van de coördinatoren. Hoewel die verscheidenheid de functie, taak of rol ook juist zo uitdagend maakt, is het omhoog houden van zoveel ballen vaak ook de oorzaak dat coördinatoren nogal eens over hun eigen grens gaan. Respondenten geven aan dat ze veel tijd kwijt zijn met brandjes blussen en gaten dichtlopen en daardoor onvoldoende tijd kunnen besteden aan doorontwikkeling en professionalisering.

De randvoorwaarden waarbinnen het werk gedaan moet worden, zijn ook nogal eens belastend. Zo gaf een van de respondenten aan geen middelen zoals een laptop of telefoon beschikbaar gesteld te krijgen, waardoor zij zich gedwongen voelde dit zelf te regelen. Er is in sommige gevallen een gebrek aan kaders en alles moet (opnieuw) worden opgebouwd, soms nadat het een poos heeft stilgelegen. Of er is een zodanig strak keurslijf dat er weinig bewegingsruimte wordt ervaren en de functie erg administratief wordt en er weinig vrijheid is om er zelf invulling aan te geven. Het ontbreekt binnen organisaties geregeld aan een visie op het werken met vrijwilligers en er is discussie over wat een vrijwilliger wel en niet kan worden gevraagd.

De positie van de coördinator is vaak onduidelijk of ze worden onvoldoende gedragen door collega's en management. Een aantal respondenten geeft aan dat er in de organisatie te weinig kennis is over vrijwillige inzet, vaak bij het hogere management, waardoor er onrealistische beelden en verwachtingen ontstaan over de grenzen van het werk en over wat het werken met vrijwilligers vraagt. Ook partners zoals de overheid en subsidieverstrekking stellen soms te hoge en onrealistische eisen.

Nogal eens geven respondenten aan dat ze in een solistische positie zitten en het gevoel hebben er alleen voor te staan. Ze ervaren geen of onvoldoende draagvlak en steun bij collega's, management of bestuur en ze voelen zich bij tijden een roepende in de woestijn. Hoewel dit gezien de hoge werkdruk op de werkvloer begrijpelijk is, ervaren coördinatoren dit als lastig. Vaak betekent dit namelijk dat de begeleiding van vrijwilligers op de werkvloer te wensen overlaat.

Ook wordt er in de organisatie met de mond vaak wel beleden dat vrijwilligers belangrijk zijn, maar worden zij stelselmatig vergeten in belangrijke communicatie of organisatie-brede feestelijkheden. In de praktijk moet er door de coördinatoren vaak hard gestreden worden voor de positie van vrijwilligers en het vrijwilligerswerk.

Wat respondenten ook aangeven is dat het steeds lastiger wordt om geschikte vrijwilligers te vinden. Er zijn te weinig vrijwilligers of vrijwilligers willen zich niet structureel inzetten. In veel gevallen willen mensen zich niet meer voor langere tijd binden, waardoor bijvoorbeeld maatjesprojecten in het gedrang komen. Ook is de vraag in de loop van de tijd steeds complexer geworden, bijvoorbeeld in de zorg, en schieten de vaardigheden van de vrijwilligers tekort, gaan de vrijwilligers over hun grenzen en haken ze uiteindelijk af.

Het afbakenen van het vrijwilligerswerk wordt als lastig ervaren, evenals het beschermen van vrijwilligers tegen overvragen en het bewaken van hun grenzen. Bij sommige coördinatoren zorgt dit er voor dat zij zelf over hun grenzen gaan en de werkdruk als erg hoog ervaren. Ze geven aan meer tijd aan vrijwilligers te willen besteden, maar hebben in veel gevallen geen of onvoldoende ruimte om dit te realiseren.

Tot slot wordt er ook aangegeven dat het werken met vrijwilligers soms lastig is, omdat ze zich niet conform verwachting gedragen, te eigenwijs zijn, geen verantwoordelijkheid nemen en/of hun afspraken niet nakomen. Coördinatoren geven aan het doorgaans lastig te vinden om vrijwilligers kritisch feedback te geven. Het zijn immers vrijwilligers. Ook ervaren ze het als lastig dat zij zich vaak afhankelijk voelen van vrijwilligers. Ze hebben ze nodig, en zien soms meer door de vingers dan goed zou zijn, uit angst dat vrijwilligers opstappen. Daarnaast vindt men het werken met vrijwilligers met een rugzakje nogal eens een uitdaging.

7.3. Wat is er nodig en welke behoeften hebben coördinatoren?

Op de vraag wat coördinatoren nodig hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren, zegt de helft van de coördinatoren dat het vooral van belang is dat er voldoende tijd is om het werk uit te voeren. Dit is een thema dat overal blijft terugkomen. Daarnaast willen ze kunnen rekenen op een stevig team dat vanuit dezelfde visie werkt en vinden ze back-up van de leiding of het management essentieel. Dit blijkt ook later in de vraag naar behoefte aan deskundigheidsbevordering. Niet iedereen wil kennis uitbreiden of vaardigheden aanleren, maar men lijkt vooral behoefte te hebben aan het beschikbaar zijn van en kunnen werken onder goede randvoorwaarden.

Het is een veelgenoemde vraag hoe coördinatoren zichzelf beter kunnen positioneren en hoe ze meer draagvlak kunnen organiseren. Voor zo'n 40 procent van de coördinatoren is het van belang dat ze een duidelijke en geaccepteerde positie in de organisatie hebben en dat ze adequaat worden opgeleid en getraind. Ze voelen behoefte om meer invloed uit te oefenen op management, collega's, vrijwilligers en op de processen in de organisatie. Hoe kunnen ze hun collega's beter ondersteunen of coachen in het begeleiden van de vrijwilligers? Hoe krijgen ze meer vrijwilligers betrokken bij de organisatie?

Daarnaast geven ze aan dat intervisie van belang is, en dat wordt ook in de vraag aan welke deskundigheidsbevordering ze behoefte hebben meerdere malen genoemd. Er is behoefte aan uitwisseling met collega's binnen en buiten de eigen organisatie. Een aantal coördinatoren werken zonder directe collega's en hebben behoefte aan anderen om mee te sparren, mee uit te wisselen en van te leren.

Toegang tot informatie, hulpmiddelen en instrumenten wordt ook van belang geacht. Er wordt aangegeven dat soms onduidelijk is wat de koers en de richting zijn van de organisatie, en dat bemoeilijkt het werk. Het beschikken over adequate apparatuur, goede administratiesystemen en handige softwareapplicaties en andere digitale hulpmiddelen die de *efficiency* van het werk verhogen, wordt als belangrijk genoemd.

Minder vaak genoemd, maar evengoed nog door een derde van de respondenten, is mandaat en bevoegdheid om beleid te bepalen en de beschikbaarheid van een scherp profiel.

De behoefte aan deskundigheidsbevordering is enerzijds gericht op het op de hoogte blijven van trends en ontwikkelingen (nieuwsvergaring), en anderzijds gericht op specifieke kennis over onder andere fondsenwerving, werven van vrijwilligers, projectmanagement, timemanagement en wet- en regelgeving. Tevens zien we dat er behoefte is aan meer kennis over begeleiding van vrijwilligers met een rugzak, waarbij de behoefte vooral lijkt te gaan over het opdoen van meer kennis over verschillende aandoeningen en ziektebeelden.

Ook is er behoefte aan verdieping van het huidige aanbod opleidingen, trainingen en cursussen. Zo geeft één respondent aan dat ze graag een vervolgopleiding 'Hbo Innovatief Vrijwilligersmanagement' zou zien.

Daarnaast is er behoefte aan het opdoen van een uiteenlopende set vaardigheden. Veel genoemd zijn onderwerpen als samenwerken, communicatie, coaching, begeleiden en aansturen en beïnvloeding. Maar ook het vinden, binden en boeien van vrijwilligers blijft een populair thema.

We zien dat er behoefte is aan praktische kennis en concrete vaardigheden die direct toe te passen zijn in de eigen praktijk omwille van de praktische uitvoerbaarheid. Tegelijkertijd lijkt er ook een behoefte te zijn aan het beter begrijpen hoe de organisatie zich tot de omgeving verhoudt en hoe daar op in te spelen. Hoe kunnen de coördinatoren andere partijen betrekken bij hun organisatie? Hoe bouwen ze een netwerk op? Hoe kunnen ze samenwerken met andere (externe) partners? Dit sluit aan bij de trend die we zien om de samenleving meer te betrekken bij de organisatie. Hoe je dat doet is voor een aantal respondenten ingewikkeld. Enerzijds worden zij geacht het werk draaiende te houden (blik naar binnen) en anderzijds moeten ze over de grenzen van hun eigen werk kijken en de context waarbinnen ze actief zijn verbreden.



Figuur 10: Welke (ondersteunings)behoefte heeft de coördinator? (N=560)

De beroepsvereniging

Eén derde van de respondenten kent de beroepsvereniging AGORA niet. Daar is dus nog winst te behalen. Van de coördinatoren die AGORA wel kennen, vindt de overgrote meerderheid de beroepsvereniging best of zeer belangrijk.

8

Conclusies

8.1. De coördinatie van vrijwilligers wordt steeds meer serieus genomen

Het aansturen, begeleiden en ondersteunen van vrijwilligers is in veel organisaties niet langer iets dat je er maar een beetje bij doet of waar nauwelijks serieus aandacht voor is. Deze conclusie durven we te trekken, niet alleen op basis van de enquête, maar ook aan de hand van alle gesprekken die we de afgelopen tijd gevoerd hebben en onze adviespraktijk.

In steeds meer organisaties wordt erkend dat het werken met vrijwilligers een vak apart is. En dat het dus goed is dat iemand zich daar specifiek mee bezighoudt. Dit geldt zowel voor volledige vrijwilligersorganisaties als voor beroepsorganisaties die met vrijwilligers werken. Dat heeft er ongetwijfeld mee te maken dat het belang van de inzet van vrijwilligers is toegenomen en dat hun toegevoegde waarde scherper in beeld is. Om het scherp te zeggen: in een toegenomen aantal organisaties zijn vrijwilligers een onmisbaar onderdeel van de bedrijfsvoering.

8.2. De coördinator is beter ingebed...

In veel organisaties die met vrijwilligers werken, zijn één of meerdere coördinatoren actief. Die zijn ook als zodanig herkenbaar, omdat ze hun coördinatorschap als een functie of een onderscheiden taak uitvoeren. Ze hebben ook een redelijk aantal uren om hun werk te doen. En ze hebben op veel plekken een positie in de organisatie om invloed te kunnen uitoefenen op de koers van hun organisatie: driekwart van de respondenten geeft aan dat ze (ook) strategisch actief zijn.

8.3. ... maar haar positie blijft wisselend en wankel

Maar dat betekent niet dat alles nu koek en ei is. Eén van de opmerkingen die coördinatoren het vaakst maken, is dat hun functie en positie sterk persoonsafhankelijk zijn. Dat geldt enerzijds voor de coördinator zelf, omdat ze weliswaar een functie hebben met redelijk veel uren, maar ze alsnog vaak alleen zijn of in een klein kernteam opereren. En ze wel verantwoordelijk zijn voor alles wat met vrijwilligers te maken heeft. Er hoeft maar één sleutelfiguur uit te vallen en er is direct een probleem met continuïteit en kwaliteit.

Anderzijds, en voor veel coördinatoren nog belangrijker, hangt het vaak sterk af van die ene manager, directeur of bestuurder of er voldoende aandacht, ruimte en ondersteuning voor het werken met vrijwilligers is. Als die voorvechter op strategisch niveau wegvalt, kan het zomaar gebeuren dat alle aandacht, geld en uren voor vrijwilligers ook op een laag pitje komen te staan.

Onze conclusie, die mede gestoeld is op gesprekken met coördinatoren en eerdere ervaringen, is dat in veel gevallen niet het werken met vrijwilligers het grootste vraagstuk is, maar het organiseren en coördineren van het vrijwilligerswerk als onderdeel van de bedrijfsvoering en het waarborgen van de continuïteit ervan.

Met name in grotere beroepsorganisaties, zoals zorginstellingen en welzijnsorganisaties, heeft het ermee te maken dat het werken met vrijwilligers geen kernproces is. De inzet van vrijwilligers is een middel dat bijdraagt aan het verwezenlijken van de missie van de organisatie. Het is dus op zich niet verwonderlijk dat de coördinatie van die vrijwilligers in dergelijke organisaties minder aandacht krijgt, ook al leveren vrijwilligers een wezenlijke bijdrage. Voor de coördinator betekent dit dat zij steeds opnieuw het gevecht moet willen aangaan, en dat ook een uitdaging moet blijven vinden.

8.4. ... en de verantwoordelijkheden en span of control zijn groot

Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat de gemiddelde coördinator een groot aantal verschillende taken op haar bordje heeft, en tegelijk in veel organisaties met een toenemend aantal (soorten) vrijwilligers te maken heeft. Dat vergt nogal wat competenties en kwaliteiten. Het beeld van de duizendpoot dringt zich onontkoombaar op.

Ook hier zitten volgens ons twee kanten aan. Het toenemend belang van vrijwillige inzet en de toenemende aantallen en diversiteit aan vrijwilligers, leiden zeker tot een groei van verantwoordelijkheden en de hoeveelheid mensen die zij kunnen aansturen. Naarmate de waarde van vrijwilligers beter ingezien wordt, geeft dat de coördinator de kans om op strategisch niveau mee te denken en te innoveren, op tactisch niveau te zorgen dat steeds meer collega's met vrijwilligers willen en kunnen werken, en op uitvoerend niveau te zorgen dat vrijwilligers geworven worden, zich thuis voelen en een positieve bijdrage leveren. Kort gezegd: de coördinator wordt steeds belangrijker en krijgt daardoor steeds meer te doen.

De andere kant van dit verhaal is dat de gemiddelde coördinator in onze ervaring en naar eigen zeggen moeilijk kan loslaten en keuzes maken. Nog altijd is het zo dat veel coördinatoren (voornamelijk) uitvoerend zijn gestart. Hun betrokkenheid en werkplezier zitten voor een wezenlijk deel in de dagelijkse contacten met vrijwilligers: intakegesprekken voeren, problemen oplossen, waardering geven. Ook als een meer tactische en strategische invulling van hun werk wordt gevraagd, blijven ze vrijwel zonder uitzondering benoemen hoe belangrijk het is om te weten wat er leeft, wie er rondloopt en wat vrijwilligers doen en zeggen. Samengevat: de coördinator vindt het fijn om alle touwtjes in handen te hebben. Het vergt persoonlijk leiderschap om te durven delegeren en loslaten.

8.5. Netwerken wordt belangrijker

Een specifiek onderdeel van het takenpakket is de samenwerking met andere partijen buiten de eigen organisatie en de positionering van het vrijwilligerswerk binnen en buiten de organisatie. Het belang van effectief netwerken wordt door veel coördinatoren genoemd, waarbij zij aantekenen dat ze zich daarin nog kunnen en willen ontwikkelen.

Dit is belangrijk nieuws: uit verschillende onderzoeken (zie bijvoorbeeld: www.nov.nl/themas/wetenschap/wetenschap++blogs+en+nieuws/1280322.aspx) komt naar voren dat (lokale) samenwerking cruciaal is om de vrijwillige energie duurzaam vrij te maken en in te zetten. Coördinatoren onderkennen en ervaren dit belang en zijn nog op zoek naar manieren om er beter in te worden. Het is daarom van belang hier in opleiding en ondersteuning de komende jaren extra aandacht aan te besteden.

8.6. Drie soorten coördinatoren: de strategische, de uitvoerende en de allesdoener

Misschien wel de belangrijkste uitkomst van het onderzoek is dat bevestigd wordt wat we uit allerlei observaties en verhalen al vermoedden: er is een duidelijk onderscheid te maken tussen verschillende soorten coördinatoren. Uit het onderzoek komen drie profielen naar voren.

1. Ten eerste zijn er coördinatoren die alleen of voornamelijk strategisch opereren. Dit is een kleiner deel van de respondenten. Zij zijn onderdeel van een managementteam, hebben een staffunctie of een eigen team. Soms beslaat het strategisch management van de vrijwillige inzet hun hele functie, vaker is het een deeltijdfunctie of taak, die in grotere organisaties betaald is en in kleinere organisaties onderdeel is van een onbetaalde bestuursfunctie. Hun belangrijkste taken zijn de positionering van vrijwillige inzet binnen en buiten de organisatie, ontwikkelen van strategisch vrijwilligersbeleid, creëren van de juiste randvoorwaarden, intern en extern netwerken, en aansturing van de dagelijkse begeleiding en ondersteuning van de vrijwilligers. In een toenemend aantal gevallen heeft de strategisch coördinator relatief weinig direct contact met vrijwilligers. De strategisch coördinator komt vooral voor in landelijke organisaties en in beroepsorganisaties met veel beroepskrachten en vrijwilligers (zoals zorginstellingen). In dergelijke organisaties zijn ook altijd uitvoerende coördinatoren werkzaam.
2. Ten tweede zijn er coördinatoren die de dagelijkse aansturing, begeleiding en ondersteuning van vrijwilligers als functie of taak hebben. Een stevig deel van de coördinatoren doet deze uitvoerende werkzaamheden: werven, selecteren, begeleiden, waarderen, opleiden en kwaliteit borgen. Dit zijn zowel betaalde als onbetaalde coördinatoren, die het werk vaker als een functie doen en met een redelijk aantal uren. Ze heten met name in zorg- en welzijnsorganisaties contactpersoon, taakhouders of aandachtsfunctionaris.
3. En er is een derde groep die op alle niveaus acteert. Soms komt dat omdat het een kleine organisatie is waarin simpelweg niet meer mensen beschikbaar zijn om het werk van de coördinator op te pakken. Soms lijkt het ook te maken te hebben met gebrek aan kennis en prioriteit in de rest van de organisatie, waardoor alles terecht komt bij de coördinator. Aan de andere kant doemt het beeld op van de coördinator die graag alle touwtjes in handen wil houden vanuit de wens om het voor de vrijwilligers zo goed mogelijk te regelen.

De profielen aan de hand van onderscheidende taken

Uit de analyse komt naar voren dat er drie taken zijn waarop de respondenten duidelijk anders scoren dan op veel andere taken. Dit lijken de taken te zijn die het scherpst laten zien waarop de rol- en taak-invulling van coördinatoren kan verschillen.

De taak *collega's trainen in het werken met vrijwilligers* wordt het vaakst uitgevoerd door een coördinator met een betaalde functie met een omvang van 17 tot 24 uur per week, die onderdeel is van een zelfstandig team en in een grote organisatie werkt met meer dan 100 vrijwilligers. Dit staat symbool voor de beroepsmatige coördinator die op tactisch en strategisch niveau opereert.

De taak *financiering voor de inzet van vrijwilligers regelen*, wordt vooral uitgevoerd door een coördinator met een onbetaalde functie met een omvang van 9 tot 16 uur, die onderdeel is van het management of een bestuur in een middelgrote organisatie. Dit staat symbool voor de vrijwillige coördinator die op strategisch niveau opereert.

De taak *vrijwilligers aansturen, begeleiden en ondersteunen*, wordt meer dan gemiddeld uitgevoerd door een coördinator met een onbetaalde taak of rol, met 1 tot 8 uur ter beschikking, die onderdeel is van een uitvoerend team in een kleine organisatie. Dit staat symbool voor de vrijwillige coördinator die op uitvoerend niveau collega-vrijwilligers begeleidt.

Het profiel dat echter het vaakst voorkomt en daardoor niet als opvallend uit de analyses naar voren komt, is dat van de betaalde coördinator met een functie tussen de 16 en 32 uur, die onderdeel is van een zelfstandig team, een stafteam of een uitvoerend team, die in een grotere organisatie werkt en die in eerste instantie gericht is op uitvoerende taken maar daarnaast ook op tactisch en strategisch niveau kan of moet opereren. Dit is de allesdoener.

8.7. Die drie soorten coördinatoren hebben onderscheiden competenties en kwaliteiten

Met name voor opleidingen en ondersteuning en ten behoeve van beroepsprofielen is het nuttig om te weten dat de drie soorten coördinatoren verschillende pakketten van competenties en kwaliteiten (nodig) hebben. Deze pakketten zijn niet verrassend in de zin dat strategische coördinatoren de meer strategische kwaliteiten en competenties benoemen en zich daarin verder willen ontwikkelen en dat de uitvoerende coördinatoren juist de toegepaste kwaliteiten en competenties hoogachten. De allesdoener is vooral op zoek naar manieren om de taken op verschillende niveaus te combineren en zet dus verschillende competenties en kwaliteiten in. Daarom is het gunstig dat er sinds een aantal jaar post-HBO opleidingen zijn, die met name gericht zijn op de strategische coördinatoren en in-company trajecten gericht op uitvoerende coördinatoren.

De consequentie is dat generieke opleidingen voor en ondersteuning aan coördinatoren alleen interessant zijn voor de allesdoeners. Omdat dit vaker dan gemiddeld onbetaalde coördinatoren in relatief kleine organisaties zijn, ligt het voor de hand om deze groep met name lokaal te ondersteunen. Bijvoorbeeld via steunpunten vrijwilligerswerk en vrijwilligersacademies.

Wat betreft de opleiding en ondersteuning van de strategische en de uitvoerende coördinatoren zien we twee aanvullende routes. Ten eerste zijn er intussen in Nederland drie post-HBO opleidingen die specifiek gericht zijn op strategische coördinatoren. Het lijkt van groot belang dat die er zijn gezien de toename van de vraag. Daarnaast worden sectoraal opleidingen voor uitvoerende coördinatoren georganiseerd, bijvoorbeeld in de groene sector. Tegelijk is veel van het beschikbare (digitale) ondersteuningsmateriaal nog generiek van aard – daarmee kan het minder bruikbaar zijn voor gespecialiseerde coördinatoren.

De tweede route doet zich met name voor in grotere, soms landelijk opererende organisaties. Daarin zijn vaak strategische en uitvoerende coördinatoren actief. De strategische coördinatoren verrijken hun kennis en repertoire via één van de post-HBO opleidingen (die soms in-company wordt uitgevoerd) en ontwikkelen samen met externe trainers/adviseurs een pakket op maat voor de interne opleiding en begeleiding van de uitvoerende coördinatoren. Zo wordt tegelijk de samenwerking tussen de twee niveaus van coördinatie versterkt.

Wat geldt voor de opleiding en ondersteuning, namelijk aansluiting bij de verschillende soorten coördinatoren, is wat ons betreft ook van toepassing op het beroepsprofiel. Wij pleiten ervoor dat er twee onderscheiden profielen komen voor de strategische coördinator en voor de uitvoerende coördinator. Dit onderzoek geeft duidelijke aanwijzingen hoe deze twee profielen ingericht kunnen worden. Het helpt de coördinator in onze optiek om haar positie in de organisatie scherper af te bakenen en zo helderheid te krijgen over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

8.8. Behoeften

Behoeften van coördinatoren liggen grofweg op vijf gebieden:

1. **Randvoorwaarden:** als de werkomgeving aan bepaalde randvoorwaarden voldoet, verbetert het werk van de coördinator, haar positie en de omstandigheden waaronder het werk wordt uitgevoerd.
2. **Context:** de coördinator wil kunnen rekenen op een stevig team dat vanuit dezelfde visie werkt. Back-up van de leiding of het management wordt daarbij als essentieel gezien.
3. **Vaardigheden** vooral gericht op het samenwerken en omgaan met anderen of zich verhouden tot veranderingen in de context waarin coördinatoren werken.
4. **Kennis** over specifieke thema's of verdieping daarvan, maar ook actualiteiten, trends en ontwikkelingen binnen het werkveld.
5. **Middelen:** concrete en praktische tools om de *efficiency* te verhogen, het werk te professionaliseren of een kwaliteitsslag te maken.

Aandacht voor de deskundigheidsbevordering en professionalisering van de coördinator kan helpen om de rol in de organisatie te verstevigen. Aandacht voor de ontwikkeling van de coördinator is een manier om back-up te tonen en draagvlak te vergroten. Uit de verschillende vragen komt naar voren dat er veel op de coördinatoren afkomt, dat er veel van ze verwacht wordt en er niet overal tegemoet wordt gekomen aan hun wensen. Wanneer ze zich gedragen voelen door een team, een leidinggevende en het management versterkt dat hen zowel in hun eigen ontwikkeling als in hun positie.

9

Aanbevelingen

Een aantal aanbevelingen naar aanleiding van het onderzoek worden hiervoor al genoemd. We zetten ze hier op een rijtje, en vullen ze aan met andere aanbevelingen die mede uit onze werkpraktijk naar voren komen. We maken daarbij een onderscheid voor wie de aanbeveling bedoeld is: de coördinator zelf, besluitvormers in organisaties en op landelijk niveau, opleiders van coördinatoren, en landelijke organisaties die de belangen van vrijwillige inzet en coördinatoren vrijwillige inzet behartigen.

9.1. Aanbevelingen voor coördinatoren

Als eerste doen we graag aanbevelingen aan al diegenen die betaald of vrijwillig, als functie, taak of rol, met veel of weinig uren, op strategisch, tactisch en/of uitvoerend niveau bezig zijn met de aansturing, begeleiding en ondersteuning van vrijwilligers: de coördinator vrijwillige inzet.

Wees trots op je vak en draag dat uit

De coördinator vrijwillige inzet is een harde werker met grote betrokkenheid die vaak in de luwte bezig is en alleen op de voorgrond komt als het om de vrijwilligers gaat. Dat is te prijzen, maar het betekent ook dat met name in grotere organisaties weinig zichtbaar is dat je er bent en wat je allemaal doet. Dit onderzoek laat zien dat de coördinatie van vrijwillige inzet een veelzijdig en complex vak is, waarvoor een groot aantal competenties en kwaliteiten nodig is om het goed te kunnen uitoefenen.

En ja, wij vinden het een vak, in de zin dat je er echt iets voor moet weten en kunnen, dat het steeds minder een klus is die je er even bij doet, en dat het zich onderscheidt van alle andere vakgebieden die in maatschappelijke organisaties actief zijn. Omdat je als coördinator een zeer diverse groep mensen aanstuurt, begeleidt en ondersteunt die als het erop aankomt alleen op hun motivatie te managen zijn. Bedenk ten slotte nog even wat je *span of control* is ten opzichte van elke andere manager of bestuurder in je organisatie: vaak heb je als coördinator met veel meer mensen te maken dan elke andere coördinerende functie. En die mensen zijn er ook nog eens minder en onregelmatiger waardoor aanspreken, feedback geven en waarderen lastiger is

Kortom, we bevelen van harte aan dat elke coördinator vrijwillige inzet trots durft te zijn op haar functie, taak of rol en dat ook uitstraalt. Laat maar zien hoeveel ballen je in de lucht houdt, wat je voor elkaar krijgt in relatief weinig uur en dat dit een leuke maar soms ook lastige uitdaging is. Niet ter meerdere eer en glorie van jezelf, maar omdat je ervan overtuigd bent dat zowel de vrijwilligers als je organisatie erbij gebaat zijn dat het vak van coördinator serieus genomen wordt en de aandacht krijgt die het verdient.

Laat zien waar je voor staat en gaat

Daaraan gekoppeld zien we, ook in dit onderzoek, dat vrijwillige inzet en daarmee de coördinatie ervan met name in (grotere) beroepsorganisaties nog altijd op het tweede (of derde) plan staat. Je kunt dan natuurlijk wijzen naar de besluitvormers die het niet willen zien of begrijpen, maar dat is te makkelijk. Vanuit bedrijfsmatig oogpunt bekeken vormt de vrijwillige inzet vaak maar een klein onderdeel van wat er gebeurt, bijvoorbeeld in aantal fte of in omzet.

Je opgave als coördinator is om steeds weer te laten zien wat de onmisbare en noodzakelijke bijdrage is die vrijwillige inzet levert om de missie van de organisatie mogelijk te maken. Niet altijd is dat uit te drukken in aantal uur of euro's, maar wel in de waarde die vrijwillige inzet heeft voor de doelgroep, voor de vrijwilliger zelf, voor het imago van de organisatie en voor de samenleving als geheel.

De opgave die daarbij hoort is om ook steeds opnieuw de besluitvormers te voeden met ideeën en aanpakken om die bijdrage en waarde ook in de toekomst te blijven waarmaken. En welke investering daarbij hoort. Deze aanbeveling is daarmee sterk strategisch van aard, maar geldt volgens ons voor alle coördinatoren: ook als je vooral uitvoerend bezig bent, heb jij meer dan wie ook zicht op wat de betekenis van vrijwillige inzet is en wat ervoor nodig is om die te behouden of te versterken. Ook dan kun je dat laten zien aan je leidinggevende of bestuur. Als jij het als coördinator niet onder de aandacht brengt, dan neemt de kans zeker niet toe dat het belang van (de coördinatie van) vrijwillige inzet ingezien wordt.

Leer genieten van het gevecht

In de open antwoorden, en ook in de gesprekken die we gevoerd hebben, komt regelmatig de verzuchting naar boven dat je als coördinator zo afhankelijk bent van die ene manager, bestuurder of wethouder die het wel begrijpt. En omdat de omloopsnelheid in het sociaal domein nogal hoog is, moet je steeds weer die waarde en het belang van vrijwillige inzet en van jouw vak onder de aandacht brengen. Waarbij niet gezegd is, dat de nieuwe gesprekspartner er hetzelfde over denkt.

Alles wijst erop dat deze praktijk niet zal veranderen. En dat betekent dus dat een cruciaal onderdeel van je functie, taak of rol als coördinator is om het gevecht om aandacht, erkenning en investeringen eens in de zoveel tijd aan te gaan. En als dat dan toch zo is, kun je het beter met een positief gemoed en een optimistische insteek ingaan. Anders is het voor jou niet vol te houden, en voor de ander kom je al snel over als een verongelichte zeurpiet.

We bevelen dan ook aan om dit onderdeel van je vak te beschouwen als een spel, waarin je door middel van onderhandelingstechnieken probeert een optimaal resultaat te halen. Je ontwikkelen in deze competentie en houding is dan ook van groot belang.

Zoek de verbinding, binnen en buiten

Het verhaal hierboven wordt nog lastiger als je het gevoel hebt en/of de praktijk is dat je in je eentje staat. Hoewel het onderzoek laat zien dat er steeds vaker meerdere coördinatoren actief zijn binnen een organisatie, komt tegelijk naar voren dat de positie van de coördinator toch nog aan de buitenkant of aan de zijlijn is. Zoals één coördinator het verwoordde: 'Ik heb ook na al die jaren nog steeds het gevoel dat ik een organisatie naast de organisatie ben.'

Het belang van medestanders kan daarom nauwelijks overschat worden. Binnen je organisatie, zodat je het gevecht niet alleen hoeft te voeren, omdat je anderen nodig hebt om de vrijwillige inzet te normaliseren en om zelf te kunnen sparren en uitwisselen. Maar zeker ook buiten je organisatie, niet alleen omdat je samen kunt optrekken richting beleidsmakers en financiers, maar ook om met en van elkaar te leren. Uitwisseling met gelijkgestemden is cruciaal om gevoed te worden en om te weten dat je er niet alleen voor staat.

Maak een keuze wat voor soort coördinator je wilt zijn en wat voor soort coördinator nodig is

De aanbevelingen hierboven gelden wat ons betreft voor alle coördinatoren. Maar omdat één van de belangrijkste conclusies van het onderzoek is dat er meerdere manieren zijn om coördinator te zijn, is het van belang om te onderzoeken op welk niveau en op welke manier je de aanbevelingen kunt toepassen.

Wij denken dat helpt om zelf een goed beeld te hebben wat voor soort coördinator(en) de organisatie nodig heeft om het werken met vrijwilligers zo effectief en waardevol mogelijk te laten verlopen. Als coördinator zou je het voortouw moeten nemen om daar een voorstel voor te doen, onafhankelijk van het feit of je vooral uitvoerend, strategisch of op alle niveaus bezig bent. Omdat jij er het meeste verstand van hebt.

Daarbij hoort een goede inschatting van je eigen competenties en ambities: welk soort coördinatorschap past het beste bij jou? En wat betekent dat voor de manier waarop de coördinatie van vrijwilligers het slimste georganiseerd kan worden?

Blijf werken aan je competenties

Veel van de aanbevelingen hierboven gaan over profilering, positionering en netwerkversterking. Laten dat nou net de competenties zijn waarvan relatief veel coördinatoren in het onderzoek aangeven dat ze deze nog onvoldoende beheersen, maar wel nodig hebben. Natuurlijk heeft dat te maken met voortgaande ontwikkeling van het vak, dus het is alleen maar positief dat de coördinator al beseft dat dit de gebieden zijn waarop groei nodig is.

Bij het werken aan je competenties zien we dat de mogelijkheden toenemen, lokaal via vrijwilligerscentrales en vrijwilligersacademies, regionaal via beroepsverenigingen en samenwerkingsverbanden en landelijk via opleidingen. Al deze vormen van formeel en informeel leren hebben nog een voordeel: ze maken de verbinding makkelijker, waardoor je samen sterk komt te staan.

9.2. Aanbevelingen voor besluitvormers

Besluitvormers zijn in onze ogen de bestuurders, directies en managers in organisaties, maar ook gemeenteambtenaren, wethouders, zorgverzekeraars en andere financiers. Zij maken het werk van de coördinator principieel, randvoorwaardelijk en financieel mogelijk en hebben daarom een cruciale positie.

Erken de waarde van vrijwillige inzet en de cruciale rol van de coördinator en investeer erin

Erkenning dat vrijwillige inzet en de coördinatie ervan waardevol zijn, is een cruciale eerste stap: vrijwilligerswerk is in zorg, welzijn, cultuur, sport, natuur en maatschappelijke ontwikkeling geen leuk extraatje, maar een intrinsiek onderdeel van de dienstverlening dat waarde toevoegt op individueel, organisatorisch en maatschappelijk niveau. Vrijwilligers en degenen die hen coördineren zijn een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering.

Coördinatoren vertellen ons dat bestuurders en directies, wethouders en zorgverzekeraars steeds vaker het belang van vrijwilligers benoemen, maar dat als het erop aankomt er geen (extra) middelen, menskracht en aandacht beschikbaar gesteld worden. Dat is bedrijfseconomisch en maatschappelijk gezien een slecht besluit. We weten intussen uit tal van onderzoeken dat we de kosten van de (formele) zorg omlaag kunnen brengen door te investeren in preventieve acties en in het bevorderen van welzijn van kwetsbare doelgroepen. Vrijwel altijd zijn bij dergelijke activiteiten (ook) vrijwilligers en mantelzorgers betrokken. Daarboven is glashelder dat het doen van vrijwilligerswerk andersom een positieve uitwerking heeft op de gezondheid en het welzijn van de mensen die het doen. Het mes snijdt zo aan twee kanten.

Vervolgens is uit een aantal eerder genoemde onderzoeken gebleken hoe belangrijk de rol van een coördinator is. Een coördinator die begrijpt hoe je met vrijwilligers moet omgaan, en die hen beschermt tegen overbelasting en hun grenzen helpt bewaken.

Kortom: bestuurder, directeur, wethouder, zorgverzekeraar: *put your money where your mouth is*. Investeren in vrijwillige inzet en de coördinatie ervan is simpelweg renderend beleid.

Beschouw vrijwilligersmanagement als een strategisch HRM-vraagstuk

In een toenemend aantal organisaties is een combinatie van betaalde en onbetaalde medewerkers actief. Samen zorgen zij ervoor dat de missie van de organisatie wordt waargemaakt door de inzet van al hun talenten. Maar waar er voor de ondersteuning, begeleiding en opleiding van de beroepskrachten vaak een hele stafafdeling is opgetuigd, er persoonlijke ontwikkelingsbudgetten zijn en allerlei vormen van inspraak en invloed, moeten de vrijwilligers het doen met een weliswaar zeer betrokken en vaak kundige, maar ook overbelaste coördinator. Zo geef je als organisatie deze pool van talenten niet de aandacht die deze verdient.

Wij bevelen dan ook aan om het management van menselijk talent altijd te laten gaan over iedereen die betrokken is bij de organisatie. Vanzelfsprekend hebben vrijwilligers daarbinnen een specifieke positie en andere verhouding, die betekenis heeft voor de wijze van ondersteuning, waardering en inbreng. Maar de coördinator vrijwillige inzet is in essentie een HRM-adviseur. Het zou dan ook niet onlogisch zijn dat met name de strategische coördinator in een

HRM- team zit, of dat in kleinere, volledige vrijwilligersorganisaties een bestuurslid gericht verantwoordelijk is voor het vrijwilligersmanagement.

Zet in op deskundigheidsbevordering op maat binnen en tussen organisaties

Omdat vrijwilligers (of breder: actieve burgers) op steeds meer plekken opduiken en een cruciale bijdrage leveren, neemt de kans toe dat een toenemend aantal beroepskrachten in maatschappelijke organisaties te maken krijgt met vrijwilligers. Zo wordt het werken met vrijwilligers niet alleen meer het domein van de coördinator. Managers, teamleiders en buurtwerkers zijn erbij gebaat om ook (basis)kennis en vaardigheden op het terrein van vrijwilligersmanagement te hebben. Trainingen op maat, workshops en intervisie kunnen daarbij helpen. De coördinator in grotere organisaties wordt zo meer een adviseur en coach van collega's.

Daarnaast bevelen we aan om coördinatoren de ruimte te bieden om in hun lokale of regionale context samen met andere coördinatoren op te trekken. Zo blijven ze op de hoogte van de ontwikkelingen in hun vakgebied. Tegelijk zorgt de verbinding met andere organisaties voor betere afstemming en samenwerking als het gaat om het vinden, uitwisselen en begeleiden van vrijwilligers.

9.3. Aanbevelingen voor opleiders

Zowel initiële opleidingen als bij- en nascholing zijn cruciaal om coördinatoren vrijwillige inzet de kans te geven hun vak steeds beter te kunnen uitoefenen en hun rol en positie te kunnen versterken.

Bouw coördinatie van vrijwillige inzet standaard in bij relevante opleidingen

Als het gaat om het vak van coördinator vrijwillige inzet, komt in dit onderzoek en in de werkpraktijk naar voren dat tegelijk sprake is van verdieping en verbreding. Met name voor de strategische coördinator is haar werk een functie waarin zij diepe kennis van het werken met vrijwilligers moet hebben. En naarmate er op meer plekken vrijwilligers actief zijn, is het ook zo dat meer beroepskrachten in maatschappelijke sectoren te maken hebben met vrijwilligers.

Op dit moment is het nog zo dat er in de meeste opleidingen nauwelijks gericht aandacht besteed wordt aan het werken met vrijwilligers. Daardoor zijn afgestudeerden onvoldoende voorbereid op wat hen in de praktijk te wachten staat. We bevelen dan ook als eerste aan dat in alle relevante MBO-, HBO-, en WO-opleidingen (zoals sociale, zorg-, gezondheids- en sportopleidingen) ten minste een keuzevak vrijwilligersmanagement inclusief een praktijkgedeelte (stage of opdracht) wordt opgenomen.

Verruim de opleidingsmogelijkheden voor strategisch vrijwilligersmanagement

Ten tweede bevelen we aan om op meer plekken in het land verdiepende opleidingen voor strategische coördinatoren mogelijk te maken, zowel in de vorm van (gecertificeerde) post-HBO opleidingen als in de vorm van kortere, praktijkgerichte trainingen. De ervaring van de drie bestaande post-HBO opleidingen laat zien dat er een duidelijke behoefte en markt zijn.

Verruim de mogelijkheden voor praktijkonderzoek

Ten slotte willen we een pleidooi houden voor meer praktijkonderzoek naar vrijwilligersmanagement. In Nederland zijn nog maar een paar vakgroepen (Rotterdam School of Management, Universiteit voor Humanistiek, Toegepaste Psychologie Universiteit Leiden) gericht bezig met onderzoek naar het werken met vrijwilligers, naast individuele onderzoekers en Masterstudenten bij HBO opleidingen.

Meer fundamenteel en toegepast onderzoek leidt tot beter inzicht hoe vrijwillige inzet voor alle betrokkenen waarde kan hebben. Daar heeft de hele samenleving profijt van. Het colloquium dat sinds een paar jaar door de Erasmus Universiteit Rotterdam en NOV wordt georganiseerd, is een uitstekend voorbeeld van hoe het kan: het is een platform dat laat zien wat uit recent onderzoek geleerd kan worden en kan hopelijk als vliegwiel fungeren.

9.4. Aanbevelingen voor landelijke organisaties

De laatste groep die we aanspreken, zijn de landelijke organisaties die een rol spelen bij de ontwikkeling en borging van het vak. We denken daarbij in ieder geval aan de beroepsvereniging AGORA, de vereniging van vrijwilligersorganisaties NOV, Sociaal Werk Nederland als hoeder van de beroepsprofielen, en Movisie, NJI en Vilans als landelijke kennisinstituten die betrokken zijn bij het opstellen van competentieprofielen en het doen van onderzoek naar wat werkt.

Zet in op de erkenning als beroep

In Nederland is coördinator vrijwillige inzet geen erkend beroep, in tegenstelling tot bijvoorbeeld het Verenigd Koninkrijk en Canada waar 'volunteer manager' een eigen beroepsprofiel heeft en is opgenomen in de landelijke beroepenstructuur.

Het voordeel van erkenning als beroep is dat het makkelijker wordt om kwaliteitseisen te hangen aan het zijn van coördinator vrijwillige inzet. Dat kan bijdragen aan de ontwikkeling van het vak en de aansturing, begeleiding en ondersteuning van vrijwilligers verder helpen verbeteren. Ook brengt het coördinatoren in een betere positie om te onderhandelen over inschaling, positie in de organisatie en invloed op het beleid.

Een mogelijk nadeel is dat ook aan huidige coördinatoren meer en andere eisen gesteld kunnen gaan worden, waardoor zij het gevoel kunnen hebben niet meer aan de functie-eisen te voldoen, of dit daadwerkelijk zo is. Aandacht voor ervaringskennis en eerder verworven competenties is daarom belangrijk. Ook kan de nu bestaande veelvormige en flexibele praktijk van wat een coördinator vrijwillige inzet is en doet, onder druk komen te staan.

Maak twee modulaire competentieprofielen

Wij pleiten er daarom voor om twee elkaar aanvullende competentieprofielen te ontwikkelen die beide modulair zijn opgebouwd. De twee basisprofielen zijn die van de strategische coördinator en de uitvoerende coördinator, die als duidelijk onderscheiden functies uit dit onderzoek naar voren komen. Door bij beide profielen te kiezen voor een modulaire opbouw, kunnen werkgevers en coördinatoren een competentieprofiel op maat samenstellen dat passend is bij de praktijk van de organisatie.

Tegelijk kan uitgewerkt worden dat een coördinator op strategisch of juist op uitvoerend niveau actief is, of een allesdoener is, als zij aan een vooraf vastgesteld minimaal aantal modules van het desbetreffende profiel voldoet. Dit kan dan weer consequenties hebben voor positie, inschaling, gevraagde competenties en ontwikkeling. Belangrijk is dat de competentieprofielen betrekking hebben op het niveau waarop de coördinator werkzaam is, en niet per definitie iets zeggen over het niveau of de achtergrond van degene die de functie, taak of rol vervult. In onze optiek gaat het om gelijkwaardige competentieprofielen die beiden een onderscheidende set van competenties en kwaliteiten vergen.

Verder bevelen we aan dat beide profielen modulair worden opgebouwd. Dit maakt het makkelijker om in bepaalde sectoren of organisaties een profiel op maat samen te stellen. Ook helpt het de allesdoener om een eigen pakket te maken dat bestaat uit modules van de strategische en de uitvoerende coördinator. Een andere consequentie van werken met twee profielen is dat er een onderbouwd onderscheid gemaakt kan worden in beloning.

Doe vervolgonderzoek naar wat werkt

Ten slotte bevelen we aan dat regelmatig en gericht praktijkonderzoek gedaan wordt naar wat werkt op het terrein van vrijwilligersmanagement en om het vak van coördinator optimaal te kunnen uitvoeren. Het onderzoek waarop dit rapport gebaseerd is, is één van de vier onderzoeken in het afgelopen decennium in Nederland waarin (mede) onderzocht is hoe de rol en positie van de coördinator vrijwillige inzet veranderen. Dat is al weinig. En omdat elk van deze onderzoeken een andere focus en insteek had, zijn de resultaten onderling niet goed vergelijkbaar. Als we beter willen weten wat werkt, is vaker en herhaalbaar onderzoek zeer wenselijk.

Bronnenlijst

- Berg, G. van den, Groeneveld, J., Kristen, A., Marcelus, C., Reitsma, H. (2017). *Whitepaper De positie van de Coördinator Vrijwilligerswerk, nu en in de toekomst*. Onderzoek door TSM Business School i.o.v. AGORA landelijke beroepsvereniging voor coördinatoren vrijwilligerswerk.
- Gast, W.J. de; Kuperus, M. & Ploeger, S. (2006). *Jongleren voor Gevorderden. Onderzoek naar de ondersteuningsstructuur van landelijke vrijwilligersorganisaties*. Utrecht. Civiq.
- Grootegoed, E., Machielse, A., Tonkens, E., Blonk, L; Wouters, S. (2018). *Aan de andere kant van de schutting. Inspelen op de toenemende vraag naar vrijwillige inzet in het lokale sociaal domein*. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek (www.uvh.nl/uvh.nl/up/ZcnqwjzJqH_Aan_de_andere_kant_van_de_schutting.pdf). Vanuit programma Vrijwillig Dichtbij (2015-2018).
- Meys, L. en Meer, J. ter (2016). *Rapportage uitvraag AGORA onder coördinatoren*. AGORA & Erasmus University.
- Pietrzak, E., Weigel, E. (2016). *Volunteer Coördinators skills needs. Benchmarking report part I*. [Lodz University of Technology](#) (via Research Gate).

Relevante links:

www.nov.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-+blogs+en+nieuws/1280322.aspx

www.movisie.nl/artikel/hoe-gaan-we-om-vrijwillige-energie

Verder is informatie opgehaald tijdens bijeenkomsten en interviews binnen het afgeronde programma Vrijwillig Dichtbij en het nog lopende programma Samen Ouder Worden². Deze informatie is gebruikt ter aanvulling van de onderzoeksdata.

² Samen Ouder Worden is een zelfstandig programma in het kader van het Programma Langer Thuis van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Het programma Langer Thuis heeft als doel dat ouderen in hun eigen vertrouwde omgeving zelfstandig oud kunnen worden met een goede kwaliteit van leven.

Bijlage

1. Welkom bij deze vragenlijst

Deze vragenlijst is bedoeld voor betaalde en onbetaalde medewerkers die als functie, taak of rol hebben om vrijwillige inzet in hun organisatie of werkveld te organiseren (waaronder het werken met individuele of groepen vrijwilligers). We noemen deze medewerkers in dit onderzoek "coördinator vrijwillige inzet."

Als je bij meer dan één organisatie coördinator vrijwillige inzet bent, kies dan degene waar je gemiddeld het meeste tijd doorbrengt. En als je bijvoorbeeld namens de gemeente als wijkcoördinator opereert, kun je die als opdrachtgever beschouwen.

De vragenlijst bestaat uit gesloten en open vragen. Bij de gesloten vragen geldt in het algemeen dat je één antwoord kunt kiezen. Soms kun je meerdere antwoorden aanvinken. Bij de open vragen vul je een eigen antwoord in.

Het invullen van de vragenlijst kost je ongeveer 15 minuten. Doe dit wel in een keer, want je kunt de vragenlijst en je antwoorden helaas niet tussentijds opslaan.

Vanzelfsprekend is deze vragenlijst anoniem en we verwerken de resultaten zonder dat een link gelegd kan worden tussen de antwoorden en de beantwoorder. De resultaten van het onderzoek worden gepubliceerd op www.movisie.nl. Wil je direct op de hoogte gesteld worden van de uitkomsten, vul dan aan het eind van de vragenlijst je email-adres in. Dit adres wordt alleen gebruikt om je de uitkomsten te sturen.

Willem-Jan de Gast, wj.degast@movisie.nl; 030-7892101

Michaëla Merkus, m.merkus@movisie.nl; 06-55440573

2. Is jouw werk als coördinator vrijwillige inzet een functie, een taak of een rol?

- Een functie: er is (formeel) vastgelegd dat ik me met de coördinatie van vrijwillige inzet bezighoud, en het is het hoofdbestanddeel van mijn werkzaamheden.
- Een taak: ik doe het als onderdeel van een breder pakket aan werkzaamheden, waarbij de nadruk formeel ligt op die andere werkzaamheden.
- Een rol: er is nergens formeel vastgelegd dat ik coördinator vrijwillige inzet ben, maar ik doe wel het werk dat erbij hoort, en anderen in de organisatie weten mij te vinden.

3. Wat is de benaming die jouw organisatie/opdrachtgever hanteert voor jouw functie, taak of rol als coördinator vrijwillige inzet?

4. Waar in de organisatie is jouw functie/taak/rol ondergebracht?

- Ik ben lid van het managementteam/het bestuur/de directie
 - Ik heb een zelfstandige functie/taak, direct onder het management/het bestuur/de directie
 - Ik ben onderdeel van een zelfstandig team of commissie die verantwoordelijk is voor vrijwilligersbeleid en -management
 - Ik ben onderdeel van een stafafdeling/ondersteunende dienst (zoals HRM, Communicatie, Interne dienst)
 - Ik ben onderdeel van een uitvoerend team en val onder een operationeel manager
 - Eigenlijk nergens, ik doe het erbij
 - Anders, namelijk:
-

5. Deze functie, taak of rol vervul je:

- Betaald
- Onbetaald
- Deels betaald, deels onbetaald

Hoeveel mensen werken er in jouw organisatie als vrijwilliger en als beroepskracht (NB: als je bij een landelijke organisatie of een organisatie met meerdere vestigingen werkt, beantwoord de vraag dan alleen over jouw afdeling of locatie)

7. Vrijwilligers:

- 1-10
- 11-25
- 26-50
- 51-75
- 76-100
- meer dan 100

8. Beroepskrachten:

- geen
- 1-5
- 6-10
- 11-25
- 26-50
- 51-75
- 76-100
- Meer dan 100

9. De organisatie waar je werkt is:

- een beroepsorganisatie waar ook vrijwilligers actief zijn
- een vrijwilligersorganisatie/vereniging waar ook beroepskrachten actief zijn
- een vrijwilligersorganisatie/vereniging waar geen beroepskrachten actief zijn
- een beroepsorganisatie die met vrijwilligers(organisaties) samenwerkt, bv. in de buurt

10. Hoeveel mensen zijn actief als coördinator vrijwillige inzet in jouw organisatie?

- 1
- 2-4
- 5-8
- 9-12
- meer dan 12

11. Hoeveel uur per week besteed je gemiddeld aan je werk als coördinator vrijwillige inzet (NB: het gaat om daadwerkelijk tijdsbesteding, niet om contracturen)?

- 1-4 uur
- 5-8 uur
- 9-12 uur
- 13-16 uur
- 17-20 uur
- 21-24 uur
- 25-28 uur
- 29-32 uur
- 33-36 uur
- 37-40 uur
- Meer dan 40 uur

12. Is er een functie- of taakomschrijving beschikbaar voor jouw werk als coördinator vrijwillige inzet?

- Ja, en deze is naar mijn idee actueel en volledig
- Ja, maar deze klopt niet of slechts ten dele met wat ik in de praktijk doe
- Nee
- Weet ik niet

13. Hoe lang ben je al actief als coördinator vrijwillige inzet bij je huidige organisatie/opdrachtgever?

- Minder dan 1 jaar
- Tussen 1 en 3 jaar
- Tussen 4 en 6 jaar
- Tussen 7 en 10 jaar
- Meer dan 10 jaar

14. Ben je voor je huidige functie/taak/rol als coördinator vrijwillige inzet al eerder coördinator vrijwillige inzet geweest?

- Ja, in een vergelijkbare organisatie
- Ja, in een ander soort organisatie
- Nee

15. In welk van de onderstaande modellen pas je als coördinator vrijwillige inzet?

- Leden model - ik werf mijn vrijwilligers binnen de organisatie waarvoor ik werk en hier voeren zij ook hun taken uit. Voorbeeld: Sportvereniging.
- Service model - ik werf mijn vrijwilligers publiek (iedereen kan vrijwilliger worden) en zij voeren hun taken binnen mijn organisatie uit. Voorbeeld: Tafeltje-dekje.
- Uitzend model – ik werf mijn vrijwilligers binnen de organisatie waarvoor ik werk en zij voeren hun taken uit in een andere organisatie. Voorbeeld: Werknemersvrijwilligerwerk.
- Intermediary model - ik werf mijn vrijwilligers publiek (iedereen kan vrijwilliger worden) en zij voeren hun taken uit in een andere organisatie. Voorbeeld: Vrijwilligerscentrale.

16. Op welke niveaus ben je actief als coördinator vrijwillige inzet (meerdere antwoorden mogelijk)?

- Strategisch: ik bepaal (mede) het vrijwilligersbeleid van de organisatie en de positie en rol van vrijwilligers
- Tactisch: ik stuur collega-beroepskrachten en/of -vrijwilligers aan op de uitvoering van het vrijwilligersbeleid en vertaal dit beleid naar de praktijk
- Uitvoerend: ik vind en bind vrijwilligers en begeleid ze op dagelijkse basis

**17. Welk deel van je tijd besteed je aan welk niveau? Als je maar een niveau hebt aangegeven bij de vorige vraag, geef dit niveau dan 100% van de tijd.

(Verdeel 100 % over de niveau's)

Strategisch _____ %
Tactisch _____ %
Uitvoerend _____ %

18. Als je direct met vrijwilligers te maken hebt, wat is dan je verhouding tot deze vrijwilligers (kies de twee belangrijkste)?

- Ik stuur ze aan: ik sta boven de (groepen) vrijwilligers en geef hen leiding
- Ik begeleid ze: ik sta naast de (groepen) vrijwilligers en coach, train en denk mee
- Ik werk met ze samen: ik bereik samen met zelfstandige (groepen) vrijwilligers gezamenlijke doelen
- Ik ondersteun ze: ik help (groepen) vrijwilligers praktisch, administratief en organisatorisch
- Ik werk niet direct met vrijwilligers

19. Welke taken voer je uit (meerdere antwoorden mogelijk)?

- Vrijwilligersbeleid formuleren en actualiseren
- Landelijke ontwikkelingen en regelgeving bijhouden en vertalen naar het vrijwilligersbeleid
- Vrijwillige inzet binnen de organisatie/het werkveld strategisch positioneren
- Waarborgen dat vrijwilligers invloed en inspraak hebben in de organisatie
- Draagvlak voor en betrokkenheid bij vrijwillige inzet in de organisatie creëren
- (Betaalde) collega's trainen in het werken met vrijwilligers
- (Betaalde) collega's adviseren, begeleiden en ondersteunen in het werken met vrijwilligers
- Externe netwerken opbouwen en onderhouden

- De behoefte aan vrijwillige inzet in kaart brengen
- Nieuwe vormen van vrijwillige inzet in de organisatie mogelijk maken
- Nieuwe (groepen) vrijwilligers werven
- (Extra) financiering voor de inzet van vrijwilligers regelen
- Randvoorwaarden en faciliteiten regelen voor vrijwilligers
- De administratie rond het werken met vrijwilligers opzetten
- De administratie rond het werken met vrijwilligers uitvoeren
- Kengetallen en jaarverslagen over de vrijwillige inzet in de organisatie produceren
- Vrijwilligers selecteren en plaatsen
- Vrijwilligers aansturen, begeleiden en ondersteunen
- Vrijwilligers van informatie voorzien
- Vrijwilligers waarderen en belonen
- De deskundigheid van vrijwilligers bevorderen
- De waarde van vrijwillige inzet intern en extern laten zien
- De kwaliteit van de vrijwillige inzet en de begeleiding van vrijwilligers borgen
- Anders, namelijk:

****20. Welke taken zijn voor jou het meest belangrijk? Klik op de button om de takenlijst te openen. Kies de voor jou 3 belangrijkste en zet ze op volgorde.**

- Vrijwilligersbeleid formuleren en actualiseren _____
- Landelijke ontwikkelingen en regelgeving bijhouden en vertalen naar het vrijwilligersbeleid _____
- Vrijwillige inzet binnen de organisatie/het werkveld strategisch positioneren _____
- Waarborgen dat vrijwilligers invloed en inspraak hebben in de organisatie _____
- Draagvlak voor en betrokkenheid bij vrijwillige inzet in de organisatie creëren _____
- (Betaalde) collega's trainen in het werken met vrijwilligers _____
- (Betaalde) collega's adviseren, begeleiden en ondersteunen in het werken met vrijwilligers _____
- Externe netwerken opbouwen en onderhouden _____
- De behoefte aan vrijwillige inzet in kaart brengen _____
- Nieuwe vormen van vrijwillige inzet in de organisatie mogelijk maken _____
- Nieuwe (groepen) vrijwilligers werven _____
- (Extra) financiering voor de inzet van vrijwilligers regelen _____
- Randvoorwaarden en faciliteiten regelen voor vrijwilligers _____
- De administratie rond het werken met vrijwilligers opzetten _____
- De administratie rond het werken met vrijwilligers uitvoeren _____
- Kengetallen en jaarverslagen over de vrijwillige inzet in de organisatie produceren _____
- Vrijwilligers selecteren en plaatsen _____
- Vrijwilligers aansturen, begeleiden en ondersteunen _____
- Vrijwilligers van informatie voorzien _____
- Vrijwilligers waarderen en belonen _____
- De deskundigheid van vrijwilligers bevorderen _____
- De waarde van vrijwillige inzet intern en extern laten zien _____
- De kwaliteit van de vrijwillige inzet en de begeleiding van vrijwilligers borgen _____
- Anders, namelijk: _____

21. Zie je de afgelopen jaren een verandering in je functie/takenpakket, en zo ja, wat is er dan veranderd?

- Nee, ik doe ongeveer hetzelfde als een paar jaar geleden.
 Ja, wat er anders of nieuw is geworden, is:

22. Met wie werk je samen als het gaat om vrijwillige inzet in je organisatie/ werkveld en op welke manier?

	Zij bepalen	We zijn gelijkwaardig	Ik bepaal	Het wisselt	We werken niet samen
Bestuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Managers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betaalde collega's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vrijwilligers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familie, buurtgenoten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maatschappelijke organisaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedrijven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Wat zijn volgens jou de kwaliteiten qua kennis en inhoud die je nodig hebt om je werk als coördinator vrijwillige inzet succesvol te kunnen doen?

	Heb ik nodig en beheers ik in voldoende mate	Heb ik nodig, maar beheers ik nog NIET in voldoende mate	Niet van toepassing
Heeft een visie op vrijwillige inzet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onderkent de waarden die vrijwillige inzet kan hebben en brengt deze met elkaar in lijn;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kent de ontwikkelingen in, achtergronden van en praktijk van vrijwillige inzet Managers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Positioneert vrijwillige inzet en vrijwilligers in de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stelt grenzen en kaders aan wat vrijwilligers wel en niet doen in de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zorgt voor integraal en gedragen vrijwilligersbeleid dat past bij de missie van de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Begrijpt wat vrijwilligers drijft en richt de organisatie en haar managementstijl daarop in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organiseert of doet de dagelijkse aansturing, ondersteuning en begeleiding en kan hiertussen schakelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bouwt externe netwerken op en onderhoudt deze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft kennis van digitale ontwikkelingen en de toepassing daarvan voor vrijwillige inzet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Toelichting:

24. Wat zijn volgens jou de competenties die je nodig hebt om je werk als coördinator vrijwillige inzet succesvol te kunnen doen?

	Heb ik nodig en beheers ik in voldoende mate	Heb ik nodig, maar beschik ik nog in onvoldoende mate	Niet van toepassing
Heeft aandacht voor de mensen waar zij mee samenwerkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kan eigen en andermans verwachtingen managen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kan anderen positief beïnvloeden en overtuigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewaakt de eigen grenzen en die van vrijwilligers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kan zichzelf en haar functie positief profileren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Is gevoelig voor (politieke) verhoudingen en speelt daarop in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft een pro-actieve houding (neemt initiatieven)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werkt intern en extern samen, is ee netwerker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Is in staat om mondeling en schriftelijk adequaat op verschillende niveaus te communiceren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Is resultaatgericht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handelt klantgericht en kan zich inleven in wat de ander helpt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kan flexibel schakelen tussen verschillende niveaus van handelen en verschillende typen werkzaamheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Is betrouwbaar en integer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Toelichting:

25. Wat gaat goed in jouw werk als coördinator vrijwillige inzet, waar ben je tevreden over?

26. Waar heb je last van of vind je lastig als het gaat om jouw werk als coördinator vrijwillige inzet?

27. Wat heb je nodig om je werk zo goed mogelijk te kunnen doen (meerdere antwoorden mogelijk)?

- Back-up van de leiding/het management
- Een duidelijke en geaccepteerde positie in de organisatie
- Mandaat en bevoegdheid om het vrijwilligersbeleid te kunnen bepalen
- Een scherp profiel wie de coördinator vrijwillige inzet is en wat zij doet
- Een team dat samen staat en gaat voor het versterken van vrijwillige inzet
- Opleiding, training en intervisie
- Toegang tot informatie, hulpmiddelen en instrumenten
- Voldoende tijd

28. Aan welke onderwerpen voor deskundigheidsbevordering heb je behoefte?

29. Hoe belangrijk is het voor jou dat er een beroepsvereniging voor coördinatoren vrijwillige inzet is?

- Zeer belangrijk
- Best belangrijk
- Niet belangrijk
- Is er een beroepsvereniging?

Tot slot

31. In welke sector is jouw organisatie/opdrachtgever actief (als het er meerdere zijn, kies dan de belangrijkste)?

- Welzijn en sociaal cultureel werk
- Zorg en (onderlinge) hulpverlening
- Wijk-, buurt- en bewonerszaken
- Natuur en Milieu
- Kunst en cultuur
- Sport en recreatie
- Ontwikkelingssamenwerking
- Jeugd en jongeren
- Politiek en vakbeweging
- Belangenbehartiging en emancipatie
- Geloof en levensbeschouwing
- Verkeer en veiligheid
- Hobby en gezelligheid
- Anders, namelijk:

32. Wat is je leeftijd?

- Jonger dan 20
- Tussen de 20 en 30
- Tussen de 30 en 40
- Tussen de 40 en 50
- Tussen de 50 en 60
- Tussen de 60 en 70
- Ouder dan 70

33. Wat is je hoogst genoten opleidingsniveau?

- Lagere school / basisonderwijs
- LBO/MAVO/VMBO/MULO
- HAVO/VWO/HBS/Gymnasium
- MBO (of vergelijkbaar)
- HBO (of vergelijkbaar)
- Universiteit (of vergelijkbaar)

34. Als opvolging van deze algemene vragenlijst willen we op een aantal plaatsen in het land groeps gesprekken over de competenties van de coördinator vrijwillige inzet organiseren. Zou je daaraan willen deelnemen?

- Nee, bedankt
- Ja, dat lijkt me interessant. Ik ben bereikbaar op (vul je e-mailadres hieronder in)

35. Ik wil graag direct op de hoogte gehouden worden van de uitkomsten van dit onderzoek.

- Nee, bedankt
- Ja, de resultaten kunnen gemaïld worden naar (vul je e-mailadres hieronder in)

Veel dank voor je deelname aan dit onderzoek!



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken