

Meer vrijwilligers in kortere tijd

Interventiebeschrijving

Colofon

Ontwikkelaar / licentiehouder van de interventie

Naam Sportservice Noord-Holland
Contactpersoon Niels van Weert
Adres Florapark 11
Postcode 2011 HK
Plaats Haarlem
E-mail info@sportservicenoordholland.nl, nvanweert@sportservicenoordholland.nl
Telefoon 023 531 94 75
Fax 023 532 21 94
Website www.meervrijwilligersinkorteretijd.nl

Referentie in verband met publicatie

Marieke Ploegmakers
Meer vrijwilligers in kortere tijd
Effectieve sociale interventies
Utrecht, Movisie
augustus 2014

Voor meer informatie en contact verwijzen wij naar www.movisie.nl/effectievesocialeinterventies

Het werkblad dat gebruikt is voor het maken van deze interventiebeschrijving is een gezamenlijk werkblad van de volgende organisaties



Inhoud

Colofon	2
Samenvatting.....	4
Uitgebreide beschrijving	6
1. Probleemomschrijving	6
2. Beschrijving interventie.....	7
3. Onderbouwing	12
4. Uitvoering.....	15
5. Onderzoek naar praktijkervaringen	18
6. Onderzoek naar de effectiviteit.....	20
7. Aangehaalde literatuur	21

Samenvatting Meer Vrijwilligers in Kortere Tijd

Doelgroep

De doelgroep bestaat uit de leden van (sport)verenigingen die geen vrijwilligerstaken voor hun vereniging uitvoeren. De intermediaire doelgroep bestaat uit (bestuurs)leden van (sport)verenigingen die al vrijwilligerstaken voor hun vereniging uitvoeren en meer vrijwilligers willen werven.

Doel

Het hoofddoel van de methode Meer Vrijwilligers in Kortere Tijd (MVKT) is dat (sport)verenigingsleden die nog niet vrijwillig actief zijn, meer vrijwilligerstaken gaan uitvoeren. Het doel van de methode is bereikt indien er na een periode van enkele maanden meer leden vrijwilligerswerk voor de vereniging zijn gaan doen.

Het achterliggende doel kan per situatie verschillen. Voor een gemeente kan het achterliggende doel bijvoorbeeld zijn om de participatiesamenleving te versterken in verband met de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Voor een vereniging kan de nadruk liggen op het versterken van de organisatie en de toekomstbestendigheid.

Aanpak

De methode bestaat uit de vijf volgende stappen die in vier workshops worden doorlopen.

1. Het vrijwilligerswerk binnen de vereniging positief voor het voetlicht brengen en de leden bekend maken met de wervingsactie die gaat komen.
2. Alle bestaande vrijwilligerstaken in kaart brengen en een vacaturelijst maken.
3. Een e-mail of brief versturen naar alle leden en ouders van jeugdleden met een aankondiging dat ieder lid en iedere ouder benaderd gaat worden voor vrijwilligerswerk.
4. Ieder lid bellen of persoonlijk aanspreken met de vraag of deze persoon zich wil inzetten voor de vereniging.
5. De nieuwe vrijwilligers hun taak geven.

Om de stappen goed in te bedden in de organisatie, wordt er in vier workshops gewerkt aan verschillende thema's en aanpakken die de stappen ondersteunen en realiseren. In de eerste workshop staat het inventariseren en plannen centraal. In de tweede workshop gaat het om het creëren van een positief imago van het vrijwilligerswerk. De derde workshop staat in het teken van de belactie, het belangrijkste onderdeel van de methode waarbij ieder lid persoonlijk wordt benaderd. De vierde workshop draait om het behouden van de vrijwilligers en het beleidsmatig inbedden van vrijwilligerswerk.

Uitvoerende organisaties

De cursus wordt aangeboden door één of meer gemeenten aan één of meer (sport)verenigingen, maar sportbonden of (sport) verenigingen kunnen de cursus ook zelf aanbieden.

Onderzoek

Het onderzoek (Vermeer, 2012) is een klanttevredenheidsonderzoek onder de deelnemers van de methode MVKT. Zowel de sportverenigingen als de workshopleiders zijn positief over de methode. Beide groepen geven aan dat hun doelen zijn behaald. Bijna driekwart van de workshopleiders (73%) geeft aan dat sportverenigingen ook daadwerkelijk vrijwilligers zijn gaan werven. Van de ondervraagde sportverenigingen zegt 76% dat ze het aantal vrijwilligers dat ze voor aanvang van de workshops wilden werven, ook daadwerkelijk hebben geworven. Het opvangen van de nieuwe vrijwilligers is een belangrijk aandachtspunt. Het gemiddelde rapportcijfer voor de workshops is 7,8 en het gemiddelde rapportcijfer voor de workshopleiders is 8,1.

Werkzame elementen

- Kennis- en imagoverbetering van vrijwilligerswerk binnen de vereniging.
- Het inventariseren van taken, functies, gegevens en vacatures geeft de vereniging inzicht in de grootte van het probleem.
- Actieve leden worden toegerust om leden te motiveren vrijwilligerstaken uit te voeren door middel van workshops met een gestructureerde aanpak en een oplossingsgerichte begeleiding.
- Persoonlijke benadering van leden en ouders van jeugdleden.
- Inzetten van de eigen competenties en wensen van vrijwilligers en deze koppelen aan passende vrijwilligerstaken.
- De aanpak voor het behouden van vrijwilligers wordt door deelnemers bewust gekozen op basis van wat bij hun vereniging past.

Uitgebreide beschrijving

1. Probleemomschrijving

Probleem

Volgens de verenigingsmonitor NOC*NSF die terugkerend gehouden wordt (vanaf 2012 onder de noemer SportAanbiedersMonitor) staat een tekort aan vrijwilligers al 25 jaar in de top drie van door de sportverenigingen genoemde knelpunten. Het ontbreekt de sportverenigingen vaak aan voldoende (deskundige) vrijwilligers. Veel sportverenigingen hebben vacatures voor vrijwilligers maar hebben problemen met het werven van vrijwilligers (Van Kalmthout & De Jong, 2010).

In het organiseren van genoeg menskracht steken de verenigingen veel inspanning, maar wervingsinstrumenten als oproepen in clubblad, website/social media, prikbord in clubgebouw, prikbord in supermarkt, krantenartikel of advertentie in plaatselijke krant, vacaturebank vrijwilligerscentrale en persoonlijke benadering blijken niet of onvoldoende te werken.

(Bron: Sportservice Noord-Holland, 2012).

Spreiding

Uit de SportAanbiedersMonitor 2012 van NOC*NSF blijkt dat een vijfde van de sportverenigingen een tekort aan vrijwilligers heeft. Een andere stabiele factor ten opzichte van de monitor uit 2008 is het feit dat werving en behoud van vrijwilligers één van de drie belangrijkste speerpunten is van verenigingen.

In sportorganisaties zijn meer vrijwilligers actief dan in andersoortige verenigingen. In 2010 verrichtte 14% van de volwassenen vrijwilligerswerk in sportverenigingen (tegenover 13% in 2007).. De bij NOC*NSF aangesloten sportbonden hebben gezamenlijk 3,9 miljoen leden (4,6 miljoen lidmaatschappen), verdeeld over 24.800 verenigingen. Van de sportverenigingen heeft 46% vacatures voor vrijwilligers. Vacatures voor bestuursfuncties worden het vaakst genoemd (Daamen, Veerman, Van Kalmthout & Van der Werff, 2013).

Gevolgen

Vrijwilligers zijn onmisbaar in de sport. Alleen al clubbestuurders besteden in Nederland in totaal zo'n 600.000 uur per week aan hun vereniging. Daarbij komen nog de uren van trainers, begeleiders, mensen achter de bar, scheidsrechters, medewerkers voor het clubblad, de schoonmaakploegen, et cetera. Steeds meer werk komt op steeds minder schouders terecht. Ook wordt door de veranderende wet- en regelgeving het werk steeds moeilijker en het beroep op vrijwilligers groter.

Vrijwilligers in de sport zijn noodzakelijk om sportverenigingen betaalbaar en laagdrempelig te houden. Als er niet meer vrijwilligers bij komen, dreigen actieve vrijwilligers overbelast te raken en loopt het voortbestaan van (sport)verenigingen gevaar.

2. Beschrijving interventie

2.1 Doelgroep

Uiteindelijke doelgroep

De doelgroep bestaat uit de leden van (sport)verenigingen die geen vrijwilligerstaken voor hun vereniging uitvoeren.

Intermediaire doelgroep

De intermediaire doelgroep bestaat uit (bestuurs)leden van (sport)verenigingen, die al vrijwilligerstaken voor hun vereniging uitvoeren en meer vrijwilligers willen werven. Deze (bestuurs)leden volgen workshops waarin ze acties uitvoeren om meer leden te bewegen om vrijwilligerswerk te gaan doen.

Selectie van doelgroepen

Aan de leden van (sport)verenigingen die door de workshopdeelnemers (intermediaire doelgroep) worden benaderd, worden geen speciale eisen gesteld. Ieder lid wordt benaderd.

De deelnemers aan de workshops (intermediaire doelgroep) worden geselecteerd door de verenigingen die meedoen aan het traject. Dit zijn al vrijwillig actieve leden van de vereniging. Zij dienen bereid te zijn om in de periode van de workshops minimaal 30 minuten per week taken te verrichten in het kader van de uitvoering van de methode MVKT.

Verenigingen kunnen zelfstandig besluiten om mee te doen met MVKT, maar ook de gemeente of de sportbond kan het initiatief nemen om verenigingen MVKT aan te bieden.

2.2 Doel

Hoofddoel

Het hoofddoel van de methode MVKT is dat (sport)verenigingsleden die nog niet vrijwillig actief zijn, meer vrijwilligerstaken gaan uitvoeren. Het doel van de methode is bereikt indien er na een periode van enkele maanden meer leden vrijwilligerswerk voor de vereniging zijn gaan doen.

Het achterliggende doel kan per situatie verschillen. Voor een gemeente kan het achterliggende doel bijvoorbeeld zijn om de participatiesamenleving te versterken in verband met de uitvoering van de Wmo. Voor een vereniging kan de nadruk liggen op het versterken van de organisatie en de toekomstbestendigheid.

Subdoelen

We onderscheiden de volgende subdoelen gericht op de doelgroep: leden van (sport)verenigingen die nog geen vrijwilligerstaken uitvoeren.

1. De leden van de (sport)vereniging hebben kennis van en een positief beeld over het vrijwilligerswerk bij de vereniging.
2. Ieder lid is aangesproken op het doen van vrijwilligerswerk voor de vereniging.

3. Vrijwilligers hebben bij hen passende taken en voeren deze voor langere tijd uit.

De volgende subdoelen zijn gericht op de intermediaire doelgroep: (bestuurs)leden van (sport)verenigingen die al vrijwilligerstaken voor hun vereniging uitvoeren en meer vrijwilligers willen werven.

4. De vereniging heeft inzicht in de aard en omvang van het vrijwilligerstekort.
5. Actieve vrijwilligers zijn toegerust om de leden van de vereniging te bewegen vrijwilligerstaken uit te gaan voeren.
6. De vereniging heeft het behouden van vrijwilligers expliciet ingebed in de organisatie.

2.3 Aanpak

Opzet van de interventie

Tijdens een voorlichtingsbijeenkomst (themabijeenkomst/inspiratiesessie) worden verenigingen geïnformeerd over de mogelijkheden die de methode biedt. Daarna kunnen verenigingen zich aanmelden voor vier workshops die gemiddeld twee uur duren. Bij deze workshops dient iedere vereniging vertegenwoordigd te zijn door tenminste drie (bestuurs)leden.

In een periode van vier maanden voeren de deelnemers een stappenplan uit gericht op het verkrijgen van nieuwe vrijwilligers. De workshops en de uitvoering van het stappenplan lopen bij voorkeur parallel aan elkaar. Dit is echter niet noodzakelijk en ook niet altijd mogelijk omdat de periode waarin de cursus gegeven wordt soms niet parallel loopt aan het sportseizoen van de desbetreffende vereniging.

De workshopleider begeleidt iedere vereniging procesmatig in het uitvoeren van de acties om meer vrijwilligers te werven. De workshopleider bewaakt de uitvoeringsdiscipline van iedere vereniging en helpt de deelnemers ook om deze aanpak op maat tot beleid binnen de vereniging te maken.

Locatie en uitvoerders

De cursus wordt aangeboden door één of meer gemeenten aan één of meer (sport)verenigingen, maar sportbonden of (sport)verenigingen kunnen de cursus ook zelf aanbieden. Per cursus is er plaats voor maximaal acht verenigingen. Eén van de acht deelnemende verenigingen stelt een ruimte ter beschikking of de workshops vinden plaats in het gemeentehuis.

Drie (bestuurs)leden per (sport)vereniging volgen vier workshops. De workshops worden verzorgd door een gecertificeerde workshopleider vanuit bijvoorbeeld een Sportservicebureau (zie 4. Uitvoering).

Inhoud van de interventie

In vier workshops doorlopen de deelnemers de stappen die nodig zijn om de aanpak succesvol te laten zijn. De essentie is dat het een actief leerproces is waarin de deelnemers direct aan de slag gaan. In de workshops brengen zij meteen in de praktijk wat ze leren.

Een ander kenmerk is dat in de workshops verschillende manieren van leren gebruikt worden: mondelinge kennisoverdracht, visueel (presentatie- en beeldmateriaal) en 'learning by doing' (zie 3. Onderbouwing). Per workshop wordt met materiaal gewerkt dat op deze leerstijlen aansluit. Op deze manier komt voor iedere deelnemer de leerstijl van zijn of haar voorkeur aan bod. De één is bijvoorbeeld meer visueel ingesteld, de ander meer auditief.

Om de cursisten optimaal van de workshops gebruik te laten maken, wordt er veel aandacht besteed aan het leren en motiveren van elkaar. Dit laatste aspect is van groot belang voor de bellers die aan de belactie deelnemen (workshop 3). Door successen en teleurstellingen met elkaar te delen, enthousiasmeren ze elkaar en houden ze het gemakkelijker vol.

Het stappenplan waar deelnemers mee aan de slag gaan, bestaat uit de volgende vijf stappen.

1. Het vrijwilligerswerk binnen de vereniging positief over het voetlicht brengen en de leden bekend maken met de wervingsactie die gaat komen.
2. Alle bestaande vrijwilligerstaken in kaart brengen en een vacaturelijst maken.
3. Een e-mail of brief versturen naar alle leden en ouders van jeugdleden met een aankondiging dat ieder lid en iedere ouder benaderd gaat worden voor vrijwilligerswerk.
4. Ieder lid bellen of persoonlijk aanspreken met de vraag of deze persoon zich wil inzetten voor de vereniging.
5. De nieuwe vrijwilligers hun taak geven.

Om de stappen goed in te bedden in de organisatie, wordt er in vier workshops gewerkt aan verschillende thema's en aanpakken die de stappen ondersteunen en realiseren.

Workshop 1: Inventariseren en plannen

Na de kennismaking en een presentatie van de methode MVKT komen de volgende elementen aan de orde.

- De planning van de vier workshops wordt doorgenomen.
- De workshopdeelnemers leren draagvlak creëren bij de huidige vrijwilligers, door middel van een e-mail aan bestuurs- en commissieleden.
- De deelnemers maken een compleet overzicht van alle taken en functies die binnen de vereniging door vrijwilligers worden vervuld en van de functies die nog vacant zijn.
- De workshopleider helpt deelnemers alle stappen die bij de uitvoering van deze methode gezet gaan worden, te verwerken in een tijdpad dat bij de vereniging past.

Workshop 2: Werving en positief imago

De tweede workshop staat vooral in het teken van het onder de aandacht bij de leden brengen van deze aanpak om vrijwilligers te werven. Hoe zorg je ervoor dat het vrijwilligerswerk een positief imago krijgt? Verenigingen realiseren dit door activiteiten te ondernemen zoals een ludieke campagne gericht op een positief imago of door vrijwilligers in het zonnetje zetten. Dit verbetert het imago van vrijwilligerswerk onder huidige én potentiële vrijwilligers. In de workshop gaan cursisten concreet aan de slag met het uitvoeren van zo'n activiteit of ze bedenken een plan van aanpak.

De campagne die ervoor moet zorgen dat alle leden op een bijzondere wijze te weten komen dat er een nieuwe manier van vrijwilligers werven op stapel staat, krijgt tijdens deze workshop gestalte.

Oproepen voor vrijwilligersfuncties op de website en/of in het clubblad hebben niet het beoogde effect en blijven bij deze methode daarom achterwege. In een brief of e-mail aan de leden wordt de wervingsactie aangekondigd en er wordt een eenvoudige poster gemaakt om de actie onder de aandacht te brengen.

Daarnaast wordt met een persbericht de actie wereldkundig gemaakt. De cursusleider laat voorbeelden zien van verenigingen die aan de brief en/of poster een geheel eigen invulling hebben gegeven.

In deze tweede workshop wordt ook nagegaan welke stappen iedere vereniging al heeft gezet.

Workshop 3: Belactie

In deze workshop staat de belactie centraal. Allerlei tips en trucs om het bellen gestroomlijnd te laten verlopen, worden besproken. Valkuilen en adviezen wat betreft de organisatie, de kosten en de instructie aan de belvrijwilligers komen aan de orde. Er wordt een pakket aangeboden waarmee de antwoorden van de gebelde leden doeltreffend verwerkt kunnen worden in overzichtelijke lijsten. De workshopdeelnemers krijgen een belhandleiding voor de vereniging en een belhandleiding voor de belvrijwilliger. Met hulp van de cursusleider denken de deelnemers na over de manier waarop ze de antwoorden van de belactie gaan registreren, met behulp van de lijsten.

Het bellen, hét onderdeel waar de deelnemers altijd het meest tegen opzien, oefenen de deelnemers met een rollenspel. Met deze oefeningen wordt geanticipeerd op wat het 'callcenter' van de vereniging in de gesprekken kan tegenkomen.

Workshop 4: Vrijwilligers behouden

Tijdens de laatste workshop bekijken de deelnemers en de cursusleider hoe de stand van zaken is bij iedere vereniging. Wat komen ze tegen bij de uitvoering van de methode? De laatste stap van deze methode, de nieuwe vrijwilligers hun taak geven, komt aan de orde. Om de nieuwe vrijwilligers voor een langere periode te behouden, is het belangrijk dat ze een taak krijgen die bij hen past. Met het doel de juiste vrijwilliger op de juiste plek te krijgen, worden kennis en kunde van de vrijwilliger gekoppeld aan dat wat er gedaan moet worden. Ook moet al van tevoren vastgesteld zijn hoe zij zo snel mogelijk geïnformeerd worden en hun taak krijgen.

Het behoud van vrijwilligers is het centrale onderwerp in deze workshop. Uit een overzicht met tips om vrijwilligers te behouden maken de deelnemers een keuze die past bij de eigen vereniging. Zo wordt duidelijk wat de vereniging nu doet aan behoud van vrijwilligers en wat de vereniging nog meer kan doen. Op deze manier gaan de cursisten aan de slag met een aanpak op maat specifiek voor hun vereniging. Voor de huidige én voor de nieuwe vrijwilligers is het handig als er taakomschrijvingen en/of draaiboeken met betrekking tot de inhoud van de functies zijn.

Tenslotte kunnen de deelnemers met behulp van een handreiking de methode om vrijwilligers te werven implementeren in het vrijwilligersbeleid van de vereniging, opdat de vereniging ook na afronding van de wervingsactie de methode kan blijven toepassen.

2.4 Ontwikkelgeschiedenis

De methode is ontwikkeld in de praktijk door in 2007 te beginnen met tien proefprojecten. Er is gewerkt met papieren voorbeeldmaterialen (brieven, posters, persberichten, inventarisatielijsten). Gaandeweg en op grond van de ervaringen is de methode steeds aangepast en zijn er onderdelen en materialen aangepast en toegevoegd. Alles wat in de workshops gebeurt en waarvan gedacht wordt dat het bijdraagt aan het succes, wordt in de volgende workshops opgenomen.

Intussen is het papieren materiaal digitaal en gaat men steeds meer werken via e-learning (via internet met een inlogcode). Dit geeft de cursusleider ook extra mogelijkheden om bij te houden hoe ver de cursusdeelnemers gevorderd zijn. Bovendien kan er gemakkelijk geëvalueerd worden.

Betrokkenheid doelgroep

In de tien proefprojecten waren meer dan 50 verenigingen betrokken. De ervaringen van de deelnemers aan de workshops zijn steeds verwerkt in de aanpak van volgende workshops. In de eerste pilot bleek bijvoorbeeld dat één van de cursusdeelnemers tijdens de belavond aan de gebelde vroeg wat deze van de actie vond. De gebelde antwoordde dat de actie fantastisch was. Dit gaf de beller een opkikker en besloten is om deze vraag standaard in het belprotocol op te nemen.

Na veel tussentijdse aanpassingen op grond van ervaringen van de deelnemers is de respons bij de leden van de verenigingen die aanvankelijk in 2007 benaderd werden om vrijwilligerswerk te gaan doen, toegenomen van circa 30% tot gemiddeld 79%.

Buitenlandse interventie

De interventie is in Nederland ontwikkeld.

2.5 Vergelijkbare interventies

In Nederland uitgevoerd

Een vergelijkbare methode is Bronmethodiek. Deze methode is ook gericht op het op een vraaggerichte wijze aanspreken van nieuw vrijwilligerspotentieel en is opgenomen in de databank Effectieve sociale interventies van Movisie.

Overeenkomsten en verschillen

Een overeenkomstig uitgangspunt is dat niet de organisatie of de wijk centraal staat, maar de wensen, behoeften, voorkeuren en capaciteiten van mensen. Daarnaast is de persoonlijke benadering een punt van overeenkomst. De verschillen tussen Bronmethodiek en MVKT zijn de volgende.

- De doelgroep: MVKT richt zich specifiek op (leden van) sport- of andere verenigingen en Bronmethodiek op organisaties, wijken en samenwerkingsverbanden die geheel of gedeeltelijk met vrijwilligers werken.
- Het doel: het doel van MVKT is dat verenigingsleden meer vrijwilligerstaken bij hun eigen vereniging gaan uitvoeren, terwijl Bronmethodiek tot doel heeft de betrokkenheid van mensen bij lokale organisaties en/of hun buurt te versterken en mensen te stimuleren tot vrijwillige inzet.
- De aanpak: MVKT is snel en resultaatgericht met een looptijd van vier maanden, het traject van Bronmethodiek duurt acht maanden.

Toegevoegde waarde

De toegevoegde waarde van MVKT ten opzichte van Bronmethodiek is dat MVKT zich specifiek richt op het bevorderen van vrijwillige inzet in (sport)verenigingen in een kortdurend, resultaatgericht traject.

MVKT vertoont weliswaar overeenkomsten met Bronmethodiek maar doelgroep, doel en aanpak verschillen teveel om onderzoek naar deze methode te kunnen beschouwen als indirect bewijs voor de effectiviteit van MVKT.

3. Onderbouwing

Oorzaken

Ondanks het veelvuldig gebruik van wervingsinstrumenten is er een tekort aan vrijwilligers bij (sport)verenigingen. Hierbij spelen verschillende factoren een rol. Sommige factoren liggen buiten de vereniging: mensen hebben geen tijd meer of willen zich niet meer voor langere tijd vastleggen, de vereniging wordt geconfronteerd met allerlei nieuwe regels en wettelijke verplichtingen (milieuwetten, horecawetgeving) waardoor de vrijwilligerstaken gecompliceerder worden. Dit zijn vaak zaken waar je niet of nauwelijks invloed op kunt uitoefenen.

De oorzaken van het probleem kunnen ook binnen de vereniging zelf liggen: de organisatie heeft geen goed overzicht van de verschillende vrijwilligerstaken, de inhoud ervan en waar de vacatures zijn, het is niet duidelijk welke leden welke taken zouden kunnen of willen uitvoeren en er is te weinig oog voor de mensen die het werk doen.

Ook de samenstelling van het vrijwilligersbestand kan bijdragen aan het probleem. Vrijwilligers stromen weinig door en er is weinig diversiteit (bijvoorbeeld weinig jongeren en allochtonen). Verder is er bij leden sprake van 'consumentisme'. Leden stellen zich op als klant: 'ik betaal toch voor het lidmaatschap' en beseffen niet hoeveel werk er verzet moet worden om de activiteiten van de vereniging mogelijk te maken. Dat heeft ook te maken met het beeld dat leden van het vrijwilligerswerk hebben (Sportservice Noord-Holland, 2010). Oproepen op de website en/of in het clubblad voor vrijwilligersfuncties hebben niet het beoogde effect. De leden reageren hier vrijwel nooit op, terwijl de indruk bestaat dat iedereen al gevraagd is. Verenigingen laten vaak niet of onvoldoende zien wat vrijwilligers allemaal doen en dat het de kracht van de vereniging is om het werk met zijn allen te doen. Daardoor beseffen de leden onvoldoende dat het niet vanzelfsprekend is dat alles goed verloopt in de vereniging en voelen zij zich niet verantwoordelijk om vrijwilligerswerk binnen de vereniging te doen. Actieve leden voelen verlegenheid, schroom of onvoldoende deskundigheid om leden aan te spreken (Sportservice Noord-Holland, 2010).

Als er eenmaal voldoende vrijwilligers zijn geworven, is het zaak de vrijwilligers te behouden. Nieuwe vrijwilligers haken bijvoorbeeld af wanneer ze een taak krijgen die niet bij hen past of wanneer niet snel duidelijk is waar en wanneer de vrijwilliger verwacht wordt.

Aan te pakken factoren

Het hoofddoel van de methode MVKT is dat verenigingsleden meer vrijwilligerstaken gaan uitvoeren door middel van een praktijkgerichte methode die voor iedere vereniging uitvoerbaar is. Factoren die hierbij een rol spelen, beïnvloedbaar zijn en aangepakt worden door de methode, zijn de volgende.

- Onvoldoende kennis bij de (nog niet actieve) leden over de vrijwilligerstaken en de inhoud van het vrijwilligerswerk bij de vereniging en een negatief beeld van het vrijwilligerswerk bij de leden van de vereniging (subdoel 1).
- Vrijwilligers voelen zich niet aangesproken om vrijwilligerswerk te doen (subdoel 2).
- Te weinig inzetten van de competenties en wensen van vrijwilligers en het koppelen daarvan aan vrijwilligerstaken (subdoel 3 en 6).
- Onvoldoende overzicht bij de vereniging van vrijwilligerstaken en -vacatures en van welke leden welke taken zouden kunnen doen (subdoel 4).
- Onvoldoende kennis en vaardigheden bij de actieve vrijwilligers om de leden van de vereniging te bewegen vrijwilligerstaken te doen (subdoel 5).
- Verenigingen hebben geen actief beleid om vrijwilligers te behouden (subdoel 6).

Verantwoording

Om een compleet en up-to-date overzicht te krijgen van de stand van zaken op het gebied van het vrijwilligerswerk binnen de vereniging, inventariseren de workshopdeelnemers alle telefoon- en e-mailgegevens van de leden, de taken en functies van vrijwilligers binnen de vereniging, inclusief de vacatures. Deze inventarisatie maakt duidelijk of het probleem van het tekort aan vrijwilligers werkelijk bestaat, hoe groot het probleem is en of bijvoorbeeld de veronderstelling dat minder mensen meer zijn gaan doen, klopt.

Om het vrijwilligerswerk binnen de vereniging positief voor het voetlicht brengen, wordt de cursusdeelnemers geleerd hoe de vereniging een campagne kan starten met bijvoorbeeld een brief of e-mail naar de leden, een poster en een persbericht. Hierbij wordt gebruik gemaakt van diverse inzichten uit de *direct marketing* van Morgan en Hunt (1994) en Chiang, Chhajed en Hess (2003), waarbij (potentiële) klanten direct en persoonlijk benaderd worden.

Een essentieel element in de methode is de belactie, waarin leden daadwerkelijk persoonlijk benaderd worden. De leden krijgen een beeld van de vrijwilligerstaken en de vereniging krijgt een overzicht van de competenties van haar leden. Het is belangrijk dat de bellers gemotiveerd blijven om hun werk te doen. Door de bellers bij elkaar te zetten, kunnen zij successen en teleurstellingen delen. Dit sluit aan bij de sociaal-cognitieve leertheorie, *modeling*, van Bandura (1977). Deze theorie stelt dat wanneer men ziet dat anderen succes behalen met bepaald gedrag, men overtuigd zal raken dat men zelf met dat gedrag ook een effect of doel zal kunnen behalen.

Bij het geven van taken aan de vrijwilligers en bij andere acties om vrijwilligers te behouden, is het belangrijk te weten waarom iemand vrijwilligerswerk doet. De vereniging kan dan beter tegemoetkomen aan de wensen en behoeften van de vrijwilligers. Daarnaast moet het vrijwilligerswerk aansluiten bij de competenties van de vrijwilliger. Om te zorgen dat de nieuwe vrijwilligers ook daadwerkelijk aan de slag gaan en blijven, wordt meteen vastgelegd wanneer ze kunnen komen en wat ze gaan doen. Ook wordt er snel een bijeenkomst voor nieuwe vrijwilligers gehouden.

De gebruikte leerstijlen en onderdelen in de workshops zijn gebaseerd op verschillende theorieën. Genoemd is al de sociaal-cognitieve leertheorie (*modeling*) van Bandura (1977). Bandura geeft bovendien aan dat *self-efficacy* van belang is. *Self-efficacy* is het vermogen en de overtuiging om adequaat en efficiënt te kunnen handelen in een gegeven situatie. Het werken met een stappenplan met kant-en-klare voorbeelden zorgt ervoor dat de cursisten zo efficiënt mogelijk kunnen handelen. Ook is teruggevallen op inzichten uit het leerstijlenmodel van Vermunt (1992). Er blijken verschillende manieren te zijn waarop lerenden leerstof verwerken. Sommigen zijn meer visueel ingesteld, anderen meer auditief. Ook de manier van instuderen verschilt. Belangrijk is daarom dat deze verschillende leerstijlen in iedere workshop gebruikt worden, zodat voor iedere deelnemer de leerstijl van zijn of haar voorkeur aan bod komt. Vermunt's model zal ook gebruikt worden in het e-learning traject dat in ontwikkeling is.

De methode is pragmatisch gericht en ziet het leerproces als een actief proces: 'learning by doing'. Daarom kan John Dewey (in: Berding, 2011) als een inspiratiebron voor deze aanpak worden gezien. In de workshops voeren cursisten direct de benodigde stappen en plannen uit en brengen daarmee het geleerde ter plekke in de praktijk. Bovendien leren ze van elkaar en kan de workshopleider op maat meedenken en adviseren.

Werkzame elementen

- Kennis- en imagoverbetering van vrijwilligerswerk binnen de vereniging (2, 3).
- Het inventariseren van taken, functies, gegevens en vacatures geeft de vereniging inzicht in de grootte van het probleem (3, 5).

- Actieve leden worden toegerust om leden te motiveren vrijwilligerstaken uit te voeren door middel van workshops met een gestructureerde aanpak en een oplossingsgerichte begeleiding (2, 3).
- Persoonlijke benadering van leden en ouders van jeugdleden (2, 3, 5).
- Inzetten van de eigen competenties en wensen van vrijwilligers en deze koppelen aan passende vrijwilligerstaken (2, 3).
- De aanpak voor het behouden van vrijwilligers wordt door deelnemers bewust gekozen op basis van wat bij hun vereniging past (2).

Betekenis scores:

2 = Veronderstelling in de aanpak

3 = Onderbouwing

5 = Praktijkervaringen

6 = Effectonderzoek

4. Uitvoering

Materialen

Er is een website www.meervrijwilligersinkortertijd.nl en een flyer die te downloaden is van deze website.

De deelnemers aan de workshops krijgen toegang tot de e-learning omgeving, een digitaal platform met circa veertig documenten. Een aantal van deze documenten ondersteunt het proces tijdens de workshops. Andere documenten worden in de workshops bewerkt zodat zij onmiddellijk kunnen worden toegepast in de praktijk. De methode is aan de hand van deze materialen modulair opgebouwd.

De workshopleider beschikt over verschillende materialen: voor iedere bijeenkomst een presentatie, diverse voorbeelden en (digitale) documenten.

In de e-learning omgeving, die ter beschikking staat van de deelnemers van de workshops, kunnen niet alleen de digitale documenten geplaatst worden, er kan ook een digitaal platform gecreëerd worden. Daardoor kunnen bijvoorbeeld vragenlijsten online digitaal ingevuld worden en kan de workshopbegeleider snel reageren.

Type organisatie

De cursus wordt aangeboden door één of meer gemeenten aan één of meer (sport)verenigingen, maar sportbonden of (sport) verenigingen kunnen de cursus ook zelf aanbieden. Voor verenigingen buiten de sport kunnen ook vrijwilligerscentrales de cursus aanbieden. Eén van de deelnemende verenigingen stelt een ruimte ter beschikking of de workshops vinden plaats in het gemeentehuis.

De workshops worden verzorgd door een gecertificeerde workshopleider vanuit een organisatie die ondersteuning biedt aan (sport)verenigingen, bijvoorbeeld sportservicebureaus. De methode is in eerste instantie ontwikkeld voor sportverenigingen, maar kan ook bij andere verenigingen in bijvoorbeeld de cultuur- of natuursector toegepast worden. Cursussen zijn ook toegankelijk voor verenigingen uit andere sectoren.

Opleiding en competenties

De workshops worden verzorgd door een door sportservicebureaus opgeleide en gecertificeerde workshopleider. De workshopleider MVKT moet de volgende competenties verkrijgen c.q. bezitten.

- Kennis omtrent beperkte veranderingsgezindheid: de kennis en ervaring hebben dat veranderingen bij sportverenigingen moeilijk zijn te bewerkstelligen als het gaat om het werven van vrijwilligers.
- Vermogen tot zelfreflectie: weten dat de workshopleider MVKT dé doorslaggevende succesfactor is; erkennen dat de workshopleider in feite de gedragsverandering tot stand brengt.
- Enthousiasme, oplossingsgerichtheid en positivisme: de workshopleider heeft een sterk stimulerende en motiverende functie.
- Organisatorisch vermogen: het vermogen om vooruit te denken en daarnaar te handelen.
- Voorbereiding: bij alle te nemen stappen zorgen voor een uitstekende voorbereiding.
- Resultaat- en doelgericht: het resultaat- en doelgericht kunnen werken met het format van de methode MVKT.
- Gestructureerd: de workshopleider brengt structuur aan in het werken aan het stappenplan.
- Procesbegeleider: het vereiste veranderingsproces op gang kunnen brengen en het proces blijven aanjagen.
- Analyserend vermogen: het vermogen om te bepalen wat voor (sport)vereniging het is en weten waar de vereniging staat in het gewenste proces.

- Sensitiviteit en empathisch vermogen: de workshopleider moet zich kunnen inleven in de betreffende vereniging en het kader.
 - Interactief: interactief kunnen werken met behoud van de focus op de doelstellingen.
 - Kennis van zaken: grote inhoudelijke kennis bezitten waardoor overzicht en overtuigingskracht wordt bereikt.
 - Helder taalgebruik: in taalgebruik aansluiten bij de doelgroep van het verenigingskader.
-

Kwaliteitsbewaking

Cursusleiders zijn verplicht om gebruik te maken van het materiaal dat ter beschikking wordt gesteld door Sportservice Noord-Holland. Inmiddels is dit makkelijk te realiseren door het e-learning systeem.

Sportserviceorganisaties met een licentie dienen na afloop van een cursus het volgende aan te leveren.

- Aantal deelnemende verenigingen.
- Welke stappen van de methode zijn wel en niet uitgevoerd.
- Resultaat in aantallen.

In de cursus is een evaluatie door middel van een formulier inbegrepen. In de e-learning omgeving is evaluatie inbegrepen. Verschillende onderdelen, zoals de informatiebijeenkomst en de workshops, worden geëvalueerd. Er wordt niet alleen gevraagd of de doelstellingen zijn behaald en of de diverse onderdelen van de cursus zijn uitgevoerd, maar ook hoe het oordeel is over de diverse onderdelen en aspecten. Op basis van de evaluaties worden de cursusonderdelen voortdurend aangepast.

Workshopleiders zijn opgeleid en gecertificeerd door Sportservicebureaus. Er is eens per jaar een terugkomdag voor cursusleiders waarop bijvoorbeeld de evaluatieformulieren worden besproken.

Randvoorwaarden

Het creëren van draagvlak bij het bestuur is onderdeel van de aanpak. Draagvlak binnen de organisatie is een voorwaarde voor het slagen van de methode. Een vereniging moet met minimaal drie leden aan de cursus deelnemen. Vrijwilligersbeleid binnen de vereniging is een voorwaarde voor het behoud van vrijwilligers.

Per vereniging moet minimaal één cursist beschikken over een laptop. Tijdens de cursus worden namelijk al stappen gezet naar het werven van vrijwilligers met behulp van een laptop. Een draadloze internetverbinding op locatie van de cursus is niet noodzakelijk. Documentatie kan vooraf gedownload worden uit het e-learningstelsel. Bewerkte documenten kunnen de cursisten bij thuiskomst weer uploaden.

Implementatie

Tijdens de workshops gaan de deelnemers meteen aan de slag: 'learning by doing'. De implementatie vindt plaats gedurende de cursus zelf en tussen de workshops door. Hierdoor komen deelnemers elke workshop dicht bij het doel. De cursusleider monitort de voortgang en bewaakt het proces gedurende de workshopperiode. De implementatie van de methode in de vereniging en haar beleid is onderdeel van de aanpak.

Niet elke vereniging is in staat om de methode toe te passen tijdens de periode van de cursus. Dit komt omdat verenigingen vaak seizoensgebonden zijn. Het is goed om tijdens de workshops wel de methode al voor te bereiden. Dit verhoogt de kans op een goed resultaat in de uitvoering als de cursusleider er niet meer is.

Als een gemeente of (sport)bond MVKT wil aanbieden, organiseert deze in overleg met Sportservice een informatiebijeenkomst voor verenigingen. De gemeente of bond nodigt de verenigingen uit door middel van een brief of e-mail aangeleverd door Sportservice. Indien noodzakelijk worden verenigingen herinnerd door Sportservice en eventueel nagebeld. Na afloop van de bijeenkomst krijgen de verenigingen de mogelijkheid om deel te nemen aan de cursus. De rol van de gemeente of bond is beperkt. Sportservice neemt de organisatie grotendeels op zich.

Kosten

De kosten voor één cursus voor acht verenigingen zijn € 3.950,-. Meestal wordt de cursus door de gemeente of de desbetreffende (sport)bond gefinancierd. Per 1 januari 2014 wordt de cursus aan individuele verenigingen voor € 500,- exclusief btw aangeboden.

De cursus bestaat uit vier bijeenkomsten van elk twee uur. Als de vereniging met drie personen deelneemt aan de cursus betekent dat een tijdsinvestering van 30 minuten per persoon per week, gedurende de periode van vier maanden die de cursus duurt.

5. Onderzoek naar praktijkervaringen

Onderzoek en resultaten

Vermeer (2012)

Dit onderzoek is een klanttevredenheidsonderzoek onder de deelnemers van de methode Meer Vrijwilligers in Kortere Tijd. Er is een steekproef getrokken onder 56 van de 74 deelnemende sportverenigingen (vanaf 2010). Het onderzoek betrof 32 trajecten waaraan 56 sportverenigingen hebben deelgenomen (respons van 76%). Bestuursleden en andere cursisten van deelnemende sportverenigingen zijn ondervraagd door middel van een telefonische enquête. Daarnaast is een anonieme online-enquête gehouden onder 18 workshopleiders (respons 61%). Ook is gebruik gemaakt van bestaande gegevens die na iedere cursus standaard worden aangeleverd: aantal deelnemers, welke stappen van de methode wel en niet zijn uitgevoerd, resultaat in aantallen en deelnemersevaluaties.

Zowel de sportverenigingen als de workshopleiders zijn positief over de methode. Beide groepen geven aan dat hun doelen zijn behaald. Bijna driekwart van de workshopleiders (73%) geeft aan dat het gelukt is om de sportverenigingen hun doel te laten behalen, dat wil zeggen dat de verenigingen ook daadwerkelijk vrijwilligers zijn gaan werven. Van de ondervraagde sportverenigingen zegt 76% dat het doel daadwerkelijk bereikt is, dat wil zeggen dat ze het aantal vrijwilligers dat ze voor aanvang van de workshops wilden werven, ook daadwerkelijk hebben geworven.

Het maken van een vacatureoverzicht (47%) en het inventariseren van de huidige vrijwilligers (44%) is door veel sportverenigingen als een zinvolle stap ervaren. De sportverenigingen gaven aan deze stap ook later nog te gebruiken voor het invullen van nieuwe vacatures. Het grootste deel van de workshopleiders (82%) vond dit een cruciale stap in de methode.

Het daadwerkelijk bellen was voor de meeste sportverenigingen (69%) een zinvolle stap en de meeste workshopleiders zijn het hiermee eens (82%).

Verder bleek dat het opvangen van de nieuwe vrijwilligers een belangrijk aandachtspunt is. Er worden vaak veel vrijwilligers geworven maar ze kunnen niet altijd allemaal opgevangen en daadwerkelijk geplaatst worden. Bijna driekwart van de workshopleiders (73%) zag dit als een cruciale stap in de cursus.

Het gemiddelde rapportcijfer voor de workshops is 7,8 en het gemiddelde rapportcijfer voor de workshopleiders is 8,1. Van de respondenten vindt 80% het tijdsbestek van de workshops (gemiddeld twee uur) precies goed.

Praktijkvoorbeeld

Op de website www.meervrijwilligersinkortertijd.nl staat het volgende praktijkvoorbeeld.

Weesp zwemt in vrijwilligers

Geplaatst op 17 oktober 2012

De in 1963 vermoorde Amerikaanse president John F. Kennedy was een ziener. Veel van zijn uitspraken hebben de tand des tijds met glans doorstaan. 'Vraag niet wat je land voor jou kan doen, maar vraag wat jij voor je land kunt doen', is een wereldberoemd citaat. Vervang 'land' door 'sportclub' en de woorden zijn actueler dan ooit.

Kennedy's lijfspreuk vat de gedachte achter MVKT (Meer Vrijwilligers in Korte Tijd) kernachtig samen. Al is het natuurlijk van groot belang om te weten hoe de omslag in mentaliteit tot stand kan worden gebracht.

Tijdens een door de gemeente Weesp aangeboden workshop van Sportservice Noord-Holland, kregen drie

plaatselijke sportclubs de benodigde handvatten aangereikt. Een paar maanden later werd de vergaarde kennis in praktijk gebracht. Het resultaat was verbluffend. 'De actie die wij naar aanleiding van de workshop op touw hebben gezet, leverde ons 170 nieuwe vrijwilligers op!', jubelt voorzitter Cor Bos van de 800 leden tellende Mixed Hockeyclub Weesp. 'De voetballers van SV Weesp scoorden een vergelijkbaar resultaat.' De persoonlijke benadering richting de leden blijkt de toverformule. Het sturen van sms-jes of e-mails heeft weinig zin. Een korte roffel op de knop 'delete' en de smeekbede bevindt zich in de digitale prullenbak. Dus organiseerde de hockeyclub een viertal belrondes waarin alle leden werden benaderd. Ook Cor Bos schikte zich in de rol van telefonist.

'Op de workshop leerden wij dat het belangrijk is dat de leden weten van de actie. Dus hebben wij een mooie campagne in de steigers gezet. Er verschenen grote posters met de tekst: 'Let op! Jullie worden gebeld in april!' Bovendien hebben wij eerst goed in kaart gebracht op welk gebied wij vrijwilligers nodig hadden. Want je moet kunnen melden voor welke klussen extra mensen nodig zijn. Natuurlijk informeerden wij ook bij de leden wat zij leuk vonden om te doen. Ook belangrijk is dat de mensen niet op een al te opdringerige toon worden benaderd. Maar een beetje druk uitoefenen is natuurlijk nooit weg.'

De aanpak werkte. 'Iedereen toonde begrip', herinnert de voorzitter zich de vele uren waarin hij zijn persoonlijk record 'Goedenavond, u spreekt met Cor Bos' aanscherpte. 'Ik heb alleen maar complimenten gekregen over onze persoonlijke aanpak. Natuurlijk hapte niet iedereen toe. Maar 170 nieuwe vrijwilligers verwelkomen is eventjes niet niks. Zeventig van hen hebben aangegeven structureel de handen uit de mouwen te willen steken.'

De actie leverde niet alleen vele honderden extra handen op, er ontstond ook een prima beeld over het karakter van de club. 'Stel dat je na al die telefoontjes bot vangt. Dat zegt voldoende over de mentaliteit die er heerst. Gelukkig was er bij ons sprake van een groot succes.'

Het kostte MHC Weesp de nodige energie en creativiteit om het initiatief goed over het voetlicht te krijgen. Het resultaat maakte alles goed. 'Elke commissie waarover wij beschikken hebben wij kunnen uitbreiden', zegt Cor Bos. 'Van de ploeg die de wilgen rond het complex bijhoudt tot het team dat de penningmeester ondersteunt. Ineens kunnen wij weer meedoen aan de Grote Club Actie. Doordat iemand er alleen voor stond hebben wij dat twee jaar lang maar laten lopen.'

Wat de Weespse hockeyclub rest, is het voor de toekomst waarborgen van de betrokkenheid van de leden bij de club. Cor Bos: 'De huidige mentaliteit moet in onze genen gaan zitten.'

Uit: het magazine 'Sportservice' 2012-2013, een uitgave van Sportservice Nederland

Auteur: Rob Spierenburg

6. Onderzoek naar de effectiviteit

Onderzoek in Nederland

Er zijn geen wetenschappelijke onderzoeken bekend naar de effectiviteit van de interventie in Nederland.

Onderzoek naar vergelijkbare interventies

Er zijn geen wetenschappelijke onderzoeken bekend naar de effectiviteit van deze of een vergelijkbare interventie (in Nederland en in het buitenland).

7. Aangehaalde literatuur

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, Vol. 84(2), p.191-215.

Berding, J. (2011). *John Dewey over opvoeding, onderwijs en burgerschap. Een keuze uit zijn werk*. Amsterdam: SWP.

Chiang, W.K., Chhajed, D. & Hess, J.D. (2003). Direct Marketing, Indirect Profits: A Strategic Analysis of Dual-Channel Supply-Chain Design. *Management Science*, 2003, published online: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.49.1.1.12749>.

Daamen, T., Veerman, H., Kalmthout, J. van & Werff, H. van der (2013). *SportAanbiedersMonitor 2012: facts & figures*. Arnhem: NOC*NSF.

Kalmthout, J. van & Jong, M. de (2010). *Verenigingsmonitor 2009 basis*. 's-Hertogenbosch: W. J. H. Mulierinstituut.

Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, vol.58 (3).

Sportservice Noord-Holland (2010). *Handboek Meer Vrijwilligers in Kortere Tijd*. Haarlem: Sportservice Noord-Holland.

Sportservice Noord-Holland. *Presentatie introductiebijeenkomst meer vrijwilligers in kortere tijd*. Unpublished manuscript.

Vermeer, J. (2012). *Onderzoeksrapport Klanttevredenheid Meer Vrijwilligers in Kortere Tijd*. Haarlem: Sportservice Noord-Holland

Vermunt, J. (1992). *Leerstijlen en sturen van leerprocessen in het hoger onderwijs*. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.