

Competentieprofiel Coördinator Vrijwilligerswerk

November 2025



Vereniging
Vrijwilligerswerk^{NL}

Colofon

Het Competentieprofiel Coördinator Vrijwilligerswerk is ontwikkeld onder leiding van expert vrijwilligerswerk Willem- Jan de Gast, in opdracht van AGORA, de landelijke beroepsvereniging voor coördinatoren vrijwilligerswerk.

Het profiel is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met Movisie, met dank aan Sonja Liefhebber en Barbara Panhuijzen, die met hun kennis en onderzoek een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de inhoud en onderbouwing.

Daarnaast hebben veel organisaties en coördinatoren vrijwilligerswerk actief meegedacht, meegelezen en waardevolle input geleverd vanuit de praktijk. Hun ervaringen en inzichten vormen de basis van dit profiel. De ontwikkeling vond plaats binnen het programma Meer en Anders Vrijwilligen van VrijwilligerswerkNL, dat dit profiel ondersteunt en uitdraagt binnen de sector. Samen bouwen deze partijen aan een sterke en toekomstbestendige beroepspraktijk voor coördinatoren vrijwilligerswerk.



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken



Vereniging
Vrijwilligerswerk^{NL}

Inhoudsopgave

01	Inleiding	P. 5
02	Waarom een nieuw profiel?	P. 7
03	Visie op en context van het vak	P. 9
04	Ontwikkelingen en consequenties	P. 12
4.1	Ontwikkelingen in de samenleving	P. 12
4.1.1	<i>Crises en transitie</i>	
4.1.2	<i>Vergrijzing</i>	
4.1.3	<i>De gemeenschap aan zet</i>	
4.2	Ontwikkelingen ten aanzien van het vrijwilligerswerk	P. 13
4.2.1	<i>Minder uren en sectorale tekorten</i>	
4.2.2	<i>In onderling verband en fluïde vormen</i>	
4.2.3	<i>Activistische vrijwilligers</i>	
4.2.4	<i>Oneindige variatie</i>	
4.2.5	<i>Het ecosysteem van vrijwilligerswerk</i>	
4.2.6	<i>Vrijwilligerswerk als middel</i>	
4.2.7	<i>Herziening relatie betaald en vrijwillig werk</i>	
4.2.8	<i>Dreigende overbelasting</i>	
4.2.9	<i>Risicoreflex en regeltsunami</i>	
05	De coördinator van de toekomst	P. 16
5.1	Strategisch positioneren en inbedden	
5.2	Omgaan met complexiteit en transitie	
5.3	Veranderprocessen begeleiden	
5.4	Samenwerken	
5.5	Inclusie vergroten	
5.6	Ethisch en politiserend handelen	
5.7	De reizen van vrijwilligers mogelijk maken	
06	Dilemma's en vraagstukken voor de coördinator	P. 18
6.1	Individu, organisatie en/of samenleving?	
6.2	Werken met vrijwilligers en/of vrijwilligerswerk organiseren?	

- 6.3 De verhouding tussen vrijwilligers en beroepskrachten
- 6.4 Aansturen, begeleiden, ondersteunen en/of loslaten?
- 6.5 De context als kader en als speelveld

07 **Vrijwillige energie en vrijwilligersreizen als kapstok** **P. 21**

- 7.1 De pool van vrijwillige energie duurzaam beheren
- 7.2 Beweging als kern: de reizen van vrijwilligers
- 7.3 De onderdelen van vrijwilligersreizen

08 **Ecologische en Mensgerichte Grondhouding** **P. 23**

09 **Taakgebieden** **P. 26**

- 9.1 Vrijwilligers begeleiden **P. 26**
 - 9.1.1 *Bewustwording creëren*
 - 9.1.2 *Overweging aanzetten*
 - 9.1.3 *Matchen*
 - 9.1.4 *Begeleiden*
 - 9.1.5 *Behouden*
 - 9.1.6 *Volgende stap helpen zetten*
- 9.2 Vrijwilligerswerk organiseren **P. 28**
 - 9.2.1 *Strategie, beleid en ondernemerschap ontwikkelen*
 - 9.2.2 *Samenwerken*
 - 9.2.3 *Draagvlak creëren en deskundigheid bevorderen*
- 9.3 Vakontwikkeling, eigen ontwikkeling en positionering **P. 30**
 - 9.3.1 *Een leven lang leren*
 - 9.3.2 *Bijdragen aan vakontwikkeling*
 - 9.3.3 *Positioneren en profileren*
 - 9.3.4 *Ethisch en reflexief handelen*

10 **Competenties** **P. 33**

- 10.1 Ecologische en mensgerichte grondhouding kunnen hanteren **P. 33**
- 10.2 Sociaal-agogische competenties **P. 33**
- 10.3 Competenties ten aanzien van Coördinatie en Leiderschap **P. 35**
- 10.4 Competenties ten aanzien van Samenwerken **P. 36**
- 10.5 Vakontwikkeling, eigen ontwikkeling en positionering **P. 37**

Bijlage: Verklaring van gebruikte begrippen **P. 38**

1. Inleiding

Voor u ligt een vernieuwd Competentieprofiel voor de Coördinator Vrijwilligerswerk. Dit profiel is ontwikkeld samen met vertegenwoordigers van organisaties waarin coördinatoren werkzaam zijn, werknemersvertegenwoordigers, experts op het terrein van vrijwilligerswerk en natuurlijk met heel veel coördinatoren zelf. Het nieuwe profiel is gemaakt in opdracht van AGORA, de beroepsvereniging voor coördinatoren vrijwilligerswerk. Het competentieprofiel laat zien hoe ontwikkelingen in de samenleving en in het vrijwilligerswerk van invloed zijn op de vraagstukken waar coördinatoren vrijwilligerswerk mee te maken hebben. Hun taakgebieden veranderen daardoor. Om deze taken te kunnen waarmaken, worden een bepaalde grondhouding en deels andere competenties dan in het verleden gevraagd. Die taakgebieden, grondhouding en competentiegebieden zijn in dit document uitgewerkt.

Dit document is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 beschrijft in het kort waarom een nieuw competentieprofiel voor de coördinator vrijwilligerswerk nodig is en wie er gebruik van kunnen maken.
- Hoofdstuk 3 laat de waarde en het belang zien van het coördineren van vrijwilligers en de coördinatie van vrijwilligerswerk. Het vak van de coördinator vrijwilligerswerk wordt geduid aan de hand van zes indelingscriteria.
- Hoofdstuk 4 beschrijft de belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op het vrijwilligerswerk en daarmee op de werkzaamheden van de coördinator. Vervolgens gaan we uitgebreid in op ontwikkelingen ten aanzien van het vrijwilligerswerk omdat die bepalend zijn voor (veranderingen in) het takenpakket en de benodigde competenties van coördinatoren vrijwilligerswerk.
- Hoofdstuk 5 trekt de consequenties uit deze ontwikkelingen en beschrijft wat er in de nabije toekomst van de coördinator vrijwilligerswerk gevraagd zal worden.
- Hoofdstuk 6 laat zien met welke vraagstukken en dilemma's de coördinator nu en de komende jaren te maken heeft.
- Hoofdstuk 7 introduceert, als ordenend principe voor de beschrijving van taakgebieden, het gedachtegoed van het ecosysteem van vrijwilligerswerk en de vrijwilligersreis. Daarmee sluit het profiel aan bij het nieuwe Basisboek werken met vrijwilligers (2025).
- Hoofdstuk 8 beschrijft de Ecologische en Mensgerichte Grondhouding die voor elke coördinator van belang is.
- Hoofdstuk 9 werkt de taakgebieden uit, geordend volgens drie hoofdtaken: Vrijwilligers begeleiden, Vrijwilligerswerk organiseren en Vakontwikkeling, eigen ontwikkeling & positionering. Bij de grondhouding en elk van de taakgebieden hoort een uitgewerkt schema waarin basistaken en aanvullende taken zijn onderscheiden, en taken op uitvoerend niveau en op tactisch & strategisch niveau. Deze schema's kunnen gebruikt worden om een relevant en passend pakket aan taken te kiezen en/of om te onderzoeken welke ontwikkeling mogelijk of nodig is. De schema's zijn [hier](#) te vinden.
- Hoofdstuk 10 geeft een overzicht van de benodigde competenties en de bijbehorende kennisbasis voor de coördinator vrijwilligerswerk. Ook deze competenties en de kennisbasis worden als een

keuzemodel gepresenteerd: niet alle competenties zijn voor elke coördinator relevant. Ook kan zo worden aangegeven welke ontwikkeling nodig of wenselijk is. In het document [Uitwerking grondhouding en taakgebieden](#) zijn de uitgewerkte competentiegebieden gekoppeld aan de bijbehorende taakgebieden.

- Als bijlage is er een overzicht van de gebruikte begrippen.

¹We gebruiken de term 'coördinator vrijwilligerswerk' voor iedereen die betaald of onbetaald, in een organisatie, in een initiatief of in de buurt vrijwilligers aanstuurt, begeleidt en ondersteunt of met hen samenwerkt.

2. Waarom een nieuw profiel?

De manier waarop mensen zich vrijwillig willen inzetten is de afgelopen decennia sterk veranderd. Niet de taken die een organisatie wil laten uitvoeren door vrijwilligers zijn het uitgangspunt, maar de drijfveren, talenten en mogelijkheden van degenen die vrijwillig actief willen worden of blijven. Ook verbindt een toenemend aantal vrijwilligers zich kortdurend, tijdelijk of af en toe aan organisaties of ontwikkelen zij eigen initiatieven zonder onderdeel van een organisatie te worden. Tegelijk wordt steeds meer van vrijwilligers gevraagd en staat het vrijwilligerswerk onder druk. Het begeleiden en coördineren van deze diverse en veranderlijke manieren waarop mensen zich als vrijwilliger of actieve inwoner inzetten, vraagt specifieke deskundigheid en vaardigheden.

Dergelijke ontwikkelingen (zie hoofdstuk 4 en 5) zorgen ervoor dat ook de rol, positie en taken van coördinatoren vrijwilligerswerk zich blijven ontwikkelen. Het profiel uit 2012 voldoet daarom niet meer aan wat aan in deze tijd verwacht mag worden van een coördinator en aan wat de praktijk van het werk is. Daarnaast is in een toenemend aantal beroepen sprake van samenwerken met vrijwilligers en organiseren van vrijwilligerswerk, zonder dat de bijbehorende competenties goed beschreven zijn of onderwezen worden.

Een actueel competentieprofiel ondersteunt huidige en toekomstige coördinatoren vrijwilligerswerk en hun werkgevers, zowel bij de erkenning van het vak als bij het maken van een relevante vertaling naar opleidingen. Ook in andere beroepsgroepen (denk b.v. aan sociaal werkers, verpleegkundigen, bibliotheekmedewerkers, cultuurmakers etc.) wordt het werken met vrijwilligers steeds belangrijker. Het strategisch belang van (samen)werken met vrijwilligers neemt toe waardoor ook besturen, directies en management gebaat zijn bij kennis van en vaardigheden op het terrein van de coördinatie van het vrijwilligerswerk.

Het nieuwe profiel is daarom voor diverse doelgroepen van waarde:

- Iedereen die strategisch, tactisch en/of uitvoerend met vrijwilligers en/of actieve inwoners werkt: coördinatoren vrijwilligerswerk. Zij kunnen het profiel benutten om inzicht te krijgen in de omvang en het niveau van hun takenpakket en de daarbij behorende competenties. Ze kunnen het gebruiken om in gesprek te gaan met hun werkgever of opdrachtgever om te bepalen of hun positie en inschaling aansluiten bij de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. En als laatste kunnen coördinatoren het profiel benutten om noodzakelijke of gewenste ontwikkeling handen en voeten te geven.
- Werkgevers en beleidsmakers die zich bezighouden met vrijwilligerswerk en/of vrijwilligers in dienst hebben: zij kunnen het profiel gebruiken om te bepalen of de positie, inschaling, taken, bevoegdheden en verantwoordelijken van coördinatoren correct en op het juiste niveau zijn omschreven en op basis daarvan financiële, organisatorische en praktische afspraken maken
- Opleidingscoördinatoren en onderwijsontwikkelaars in vakgebieden die geheel of gedeeltelijk te maken hebben met de coördinatie van vrijwilligerswerk en het coördineren van vrijwilligers volgens de ruime omschrijving zoals gehanteerd in dit document: zij kunnen het competentieprofiel

vertalen naar leeruitkomsten, opleidingsvereisten en vakinhoud. Overigens komt er op basis van het nieuwe competentieprofiel in 2026 nog een vertaalslag voor opleidingen.

De Coördinator Informele Zorg

In zorg en welzijn speelt een specifiek vraagstuk, namelijk hoe breed of smal het werkgebied van de coördinator gedefinieerd wordt. In steeds meer organisaties worden Coördinatoren Informele Zorg aangesteld. Dat betekent dat zij verantwoordelijk zijn voor het organiseren en coördineren van zowel het vrijwilligerswerk als de mantelzorg en de burenhulp in de context waarin de organisatie werkzaam is. Om de gelijkwaardige samenwerking tussen de verschillende belanghebbenden rond hulpvragers te bevorderen, is dit een goede ontwikkeling. Tegelijk gaat het om verschillende takken van sport die een eigen benadering vergen en dus deels andere competenties. In dit document kiezen we ervoor om ons te beperken tot de taakgebieden en competenties die te maken hebben met het coördineren van vrijwilligers en vrijwilligerswerk. Deze taakgebieden en competenties horen integraal thuis bij de Coördinator Informele Zorg maar dienen aangevuld te worden met taakgebieden en competenties die specifiek te maken hebben met de coördinatie van mantelzorg(ers) en burenhulp.

² Met vrijwilligers bedoelen we iedereen die zich via een organisatie, initiatief en/of in onderling verband vrijwillige inzet ten dienste van een ander of de samenleving. Het gaat dus om organisatiegebonden vrijwilligers maar ook om actieve inwoners en buurtgenoten. Voor de leesbaarheid hanteren we meestal de term 'vrijwilligers'.

³ We maken een onderscheid tussen het coördineren van vrijwilligers en de coördinatie van vrijwilligerswerk. Coördineren van vrijwilligers gaat over het aansturen, begeleiden, ondersteunen van en samenwerken met mensen die zich vrijwillig inzetten. Coördinatie van vrijwilligerswerk gaat over vrijwilligersbeleid, strategische samenwerking, randvoorwaarden, financiering, faciliteiten en inbedding. Vanzelfsprekend hangen deze twee elementen samen, maar ze vergen verschillende soorten competenties en worden, zeker in grotere beroepsmatige organisaties, vaak door verschillende soorten coördinatoren uitgevoerd.

3. Visie op en context van het vak

Net zoals je overal in de samenleving vrijwilligers en actieve inwoners² tegenkomt, zijn er ook op veel plekken beroepskrachten en vrijwilligers bezig met het aansturen, begeleiden en ondersteunen van en samenwerken met die vrijwilligers en inwoners. Al die mensen noemen we in dit document coördinator vrijwilligerswerk. We beschouwen de coördinatie van het vrijwilligerswerk en het coördineren van vrijwilligers³ als een vak waarvoor een specifieke set competenties nodig is om het effectief te kunnen uitoefenen.

Wat onderscheidt de coördinator?

De kern van dat vak is dat de coördinator kan inspelen op en kan meebewegen met de manieren waarop mensen vrijwillig actief willen worden en blijven. Door aandacht te hebben voor hun betrokkenheid, drijfveren, talenten en mogelijkheden en de veranderingen daarin. De coördinator vrijwilligerswerk begrijpt hoe vrijwilligerswerk in elkaar zit en zich ontwikkelt, kan de waarde en het belang van vrijwilligerswerk duidelijk maken en heeft de competenties in huis om met de enorme variëteit aan vrijwilligers te kunnen omgaan op zo'n manier dat zowel de vrijwilligers zelf als de initiatieven en organisaties waarvoor zij zich inzetten kunnen floreren. In hoofdstuk 5 schetsen we met welke ontwikkelingen de coördinator te maken heeft, die van invloed zijn op het takenpakket en die bepalend zijn voor de benodigde competenties.

Wat het vak uniek maakt, is dat de coördinator vrijwilligerswerk in het algemeen te maken heeft met mensen die een vrije keuze hebben om zich in te zetten voor een doel, een organisatie of een activiteit. In die zin onderscheidt het vak zich van vergelijkbare functies die zich bijvoorbeeld richten op de ondersteuning van mantelzorgers, ondersteunen van (kwetsbare) inwoners of op HRM voor betaalde medewerkers.

Is een coördinator nodig?

In het gros van volledig op vrijwilligers draaiende organisaties en initiatieven is er niemand die zich 'coördinator vrijwilligerswerk' noemt, of die een herkenbaar takenpakket heeft dat je zou kunnen betitelen als 'de coördinatie van vrijwilligers'. Vaak is er wel een bestuurslid of trekker die meer aandacht heeft voor hoe het gaat met de mensen of die nadenkt over wat er geregeld zou moeten worden. Of iemand werpt zich op om te zorgen dat afspraken op papier komen, vrijwilligers ergens terecht kunnen of er een feest wordt georganiseerd. Kortom: nee, er is zeker niet altijd een formele coördinator nodig of aanwezig. Maar in vrijwel elke organisatie ontstaan vormen van coördineren van vrijwilligers en coördinatie van vrijwilligerswerk.

Waar en hoe kom je coördinatoren tegen?

Coördinatoren vrijwilligerswerk kom je overal tegen waar mensen vrijwillig actief zijn. Sommigen zijn betaalde beroepskrachten die in een formele organisatie een volledige baan als coördinator hebben. Anderen zijn vrijwillige bestuurders, initiatiefnemers of actieve inwoners die deze rol informeler invullen.

Ook sociaal werkers kunnen taken hebben die te maken hebben met coördinatie van vrijwilligerswerk. Om het nieuwe competentieprofiel te laten aansluiten bij die praktijk en zo de breedte van het vak te pakken, houden we rekening met een set van zes variabelen.

Variabelen	Vormen				
Inbedding	☐ Functie	☐ Taak	☐ Rol		
Positie in organisatie	☐ Lid MT	☐ Eigen afdeling	☐ Teamleider	☐ Adviseren	☐ Uitvoerder
Beloning	☐ Betaald	☐ Onbetaald			
Context	☐ Samenwerkingsverband		☐ Organisatie	☐ Initiatief	☐ Buurt/Wijk
	☐ Beroepskracht gedomineerd		☐ Vrijwilliger gedomineerd		☐ Hybride
Niveau	☐ Strategisch	☐ Tactisch	☐ Uitvoerend		
Positie t.o.v. vrijwilligers	☐ Aansturend (boven)	☐ Begeleidend (naast)	☐ Samenwerkend (naast)	☐ Adviseren	☐ Ondersteunend (onder)

Inbedding:

Ten eerste is een onderscheid te maken of je een functie, taak of rol als coördinator hebt.

- Bij een (formele) **functie** hoort een functieprofiel waarin omschreven is hoe en onder welke voorwaarden de coördinatie van het vrijwilligerswerk plaatsvindt en welke competenties gevraagd worden. Daar zijn meestal ook uren en een salaris aan verbonden. Als iemand de functie van coördinator heeft, horen hier vaak strategische en tactische werkzaamheden bij, meestal naast uitvoerende.
- Als je de **taak** hebt om vrijwilligers of het vrijwilligerswerk te coördineren, is dit in het algemeen één van de soorten werkzaamheden die in het kader van een bredere functie wordt uitgevoerd. In de functieomschrijving gaat dan één van de taakgebieden hierover. Soms, maar zeker niet altijd, zijn er competenties omschreven en is duidelijk hoeveel uur beschikbaar is voor de taak. De werkzaamheden zijn in ieder geval uitvoerend, en soms ook tactisch of strategisch.
- Is het coördineren van vrijwilligers(werk) een **rol**, dan betekent dit dat nergens is vastgelegd wie er hoe mee bezig is. Degenen die zich aangesproken voelen, het opgedragen krijgen of er oog voor hebben, nemen in de praktijk de rol van coördinator op zich. Dit betekent dat er geen competenties beschreven zijn en geen uren voor vrijgemaakt worden.

Positie in organisatie:

Waar valt degene die de coördinatie als functie, taak of rol heeft onder? Is er een aparte afdeling of team, is de coördinator onderdeel van een managementteam of bestuur, is diegene teamleider, adviseur of uitvoerder? Welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft de coördinator, aan wie legt diegene verantwoording af?

Beloning:

Het derde onderscheid dat we maken, gaat over betaalde ten opzichte van onbetaalde coördinatoren. Bij het maken van competentieprofielen is het gebruikelijk om naar een beroepsgroep te kijken, waarbij vaak onbewust de aanname is dat het gaat om mensen die betaald worden om een vak uit te oefenen. Juist in het vrijwilligerswerk is het omgekeerde waar en zijn er meer onbetaalde, vrijwillige coördinatoren dan betaalde. Het grootste deel van het verenigingsleven, burgerinitiatieven en coöperaties bestaan volledig uit vrijwilligers. En daarmee ook de coördinatie.

Context:

Doet diegene het in een organisatorische context en/of in de samenleving? En bestaat die context dan uit een beroepsmatige omgeving waarin ook vrijwilligers actief zijn (beroepskracht gedomineerd), een vrijwillige omgeving waarin enkele beroepskrachten werkzaam zijn (vrijwilliger gedomineerd), een mix van beide voorgaande die afhangt van waar je in de organisatie kijkt (hybride) of een volledige vrijwillige omgeving? De context bepaalt mede de complexiteit van de omgeving waarin de coördinator actief is.

Van oudsher kijken we vooral naar coördinatoren binnen beroepsmatige en vrijwilligersorganisaties. Naarmate er steeds meer burgerinitiatieven, collectieven en samenwerkingsverbanden opkomen, is het ook van belang om naar de coördinatie van al deze vormen van vrijwilligerswerk in de civil society te kijken.

Niveau:

Is diegene werkzaam op strategisch, tactisch en/of uitvoerend niveau?

- **Strategisch** gaat over het algemeen beleid van de organisatie in relatie tot de inzet van vrijwilligers, het vrijwilligersbeleid als onderdeel van het organisatiebeleid, het scheppen van randvoorwaarden om werken met vrijwilligers mogelijk te maken, onderhouden van externe contacten en zorgen voor financiering van alles wat met het vrijwilligerswerk verband houdt.
- Het **tactische** niveau gaat over de vertaling van het algemeen (vrijwilligers-)beleid naar praktische uitwerking en mogelijkheden in een onderdeel van de organisatie of samenleving waar de coördinator verantwoordelijk voor is, over het organiseren van vrijwilligersreizen en zo nodig over het aansturen, trainen en begeleiden van degenen die zich rechtstreeks met de vrijwilligers bezighouden.
- Het **uitvoerende** niveau gaat over de dagelijkse samenwerking met, aansturing, begeleiding en ondersteuning van vrijwilligers, inclusief gespreksvoering en oplossen van problemen. NB: een coördinator kan zich met meerdere niveaus tegelijk bezighouden.

Positie ten opzichte van vrijwilligers:

Tenslotte geldt voor al diegenen die zich (rechtstreeks) bezighouden met het coördineren van vrijwilligers, dat ook hun positie ten opzichte van deze vrijwilligers verschillend kan zijn. Dergelijke coördinatoren kunnen formeel of informeel hiërarchisch boven de (uitvoerende) vrijwilligers geplaatst zijn, ze kunnen in een gelijkwaardig verband opereren of ondersteunend werken ten dienste van de vrijwilligers.

4. Ontwikkelingen in de samenleving en in het vrijwilligerswerk

4.1 Ontwikkelingen in de samenleving

In deze paragraaf worden een aantal grote maatschappelijke trends behandeld die invloed hebben op het werk van de coördinator vrijwilligerswerk. Dit overzicht is niet uitputtend, maar schetst de belangrijkste lijnen.

4.1.1 Crises en transitie

Niet alleen Nederland, maar de hele wereld gaat door een periode van ingrijpende crises en transities. Die zijn ecologisch, politiek, economisch en sociaal van aard en ze beïnvloeden elkaar. Duidelijk is dat de huidige inrichting van de samenleving niet langer houdbaar is en dat stevige veranderingen noodzakelijk zijn. Die leiden op dit moment tot polarisatie en verdieping van kloven.

Juist vrijwilligerswerk is dan vaak een ‘zachte kracht’ die verbindend kan werken en die laat zien dat solidariteit, medemenselijkheid en hulpvaardigheid in brede lagen van de bevolking aanwezig zijn. Vrijwilligerswerk kan zo gezien worden als een waardevolle tegenkracht tegen doorgeschoten neoliberal marktdenken en tegen een wantrouwende overheid die steeds meer regels oplegt. Dat vergt echter wel dat de waarde van vrijwilligerswerk herkend en erkend wordt. In een politiek klimaat dat in het beste geval die waarde vooral economisch vertaalt of zelfs ondermijnt, is het de vraag wat dat betekent voor de vrijwillige energie in de Nederlandse samenleving.

4.1.2 Vergrijzing

Een ontwikkeling die door sommigen beschouwd wordt als onderdeel van de crises maar die nadrukkelijk ook als kans gezien kan worden, is de dubbele vergrijzing van Nederland. Niet alleen neemt het aandeel ouderen toe, ook worden we gemiddeld steeds ouder. Daaraan gekoppeld zit een toenemende zorgvraag, terwijl een kleiner aandeel economisch actieven de kosten hiervan draagt. Aan de andere kant zijn het juist ouderen die in belangrijke mate vrijwilligerswerk en mantelzorg (kunnen) verrichten, waardoor zij met hun kennis, ervaring en netwerken een cruciale bron voor samen leven vormen. De verhoging van de pensioenleeftijd in combinatie met de toenemende maatschappelijke behoefte aan de inzet van ouderen kan echter leiden tot overbelasting en overvragen, zeker naarmate de tekorten aan betaalde krachten in zorg en welzijn toenemen.

4.1.3 De gemeenschap aan zet

En zo komt ook een derde wezenlijke ontwikkeling in beeld: steeds meer wordt een beroep gedaan op mensen om hun zorg en ondersteuning onderling te organiseren, terwijl tegelijk steeds meer groepen in de samenleving zelf die handschoen oppakken zonder dat het hen direct gevraagd wordt. ‘We doen het samen’ is intussen een landelijke beweging. Die staat symbool voor de duizenden burgercollectieven, bewonersinitiatieven en coöperaties die zorg, energie en vergroening zelf organiseren. Soms samen met, soms naast en soms tegenover de overheid en het bedrijfsleven. Gemeenschapskracht is er natuurlijk altijd geweest, maar heeft de laatste tijd een sterke ontwikkeling doorgemaakt, juist als alternatief voor overheid en markt en als praktische manier om met de genoemde crises en transities om te gaan.

4.2 Ontwikkelingen in het vrijwilligerswerk

Vrijwilligerswerk staat niet los van de bredere samenleving. De ontwikkelingen die hiervoor beschreven zijn, hebben impact op en hangen samen met ontwikkelingen in het vrijwilligerswerk. We beschrijven er hier negen, die elk betekenis hebben voor de competenties van de coördinator vrijwilligerswerk.

4.2.1 *Niet minder vrijwilligers, wel minder beschikbare uren en sectorale tekorten*

Eerst het goede nieuws: uit recente cijfers van het CBS blijkt dat we wat betreft percentage vrijwilligers weer op het niveau van voor de coronacrisis zitten: 49% van de volwassen Nederlanders doet minstens één keer per jaar vrijwilligerswerk in georganiseerd verband. Dit percentage is al jaren min of meer stabiel: Nederland is en blijft een vrijwilligersland. Maar onder dit algemene percentage zijn wel een paar verschuivingen zichtbaar. Ten eerste neemt het aantal mensen toe dat tijdelijk, af en toe of eenmalig vrijwilligerswerk doet: de verhouding tussen vaste en flexibele vrijwilligers is fundamenteel veranderd in de afgelopen decennia. Ten tweede besteden al die vrijwilligers door de jaren heen gemiddeld steeds iets minder uur per week aan hun vrijwilligerswerk.

Bij een gelijkblijvend percentage vrijwilligers betekent dat dus minder beschikbare vrijwilligersuren. Ten derde is de verdeling van al die vrijwilligersuren over maatschappelijke sectoren veranderd: in de zorg en de sport zijn groeiende tekorten aan vrijwilligers. Ook willen steeds minder mensen zich als vrijwillig bestuurder inzetten. Voor de coördinator vrijwilligerswerk ligt hier de opgave om deze ontwikkelingen ten aanzien van hoe, hoe lang en wanneer mensen vrijwilligerswerk willen doen te vertalen naar beleid en uitvoering van de eigen organisatie of gemeenschap.

4.2.2 *Vrijwilligerswerk in onderling verband en in fluïde vormen*

Mede als gevolg van de nadruk op zorgzame gemeenschappen en het versterken van de sociale basis in combinatie met de verminderende overheidsinvesteringen in het sociaal en zorgdomein ontstaan er steeds meer initiatieven en collectieven: vrijwilligerswerk in onderling verband. Dit zijn geen traditionele organisaties maar allerlei burgerverbanden die gebruik maken van moderne technologie om zich tijdelijk en fluïde te organiseren. Juist vanwege deze losheid in vorm en betrokkenheid zijn ze aantrekkelijk voor veel vrijwilligers - overigens zijn dat met name hoger opgeleiden. Er lijkt dan ook een gedeeltelijke verschuiving plaats te vinden van vrijwilligerswerk in (formele) organisaties naar zelforganiserende fluïde vrijwillige inzet in en door gemeenschappen. Voor de coördinator vrijwilligerswerk heeft dit gevolgen: de rol verschuift van intern organiseren naar meebewegen met externe netwerken en nieuwe vormen van betrokkenheid.

4.2.3 *Activistische vrijwilligers*

Een volgende grote trend is de terugkeer van het activistisch vrijwilligerswerk. De genoemde crises en transitie geven allerlei groepen in de samenleving aanleiding om de in hun ogen broodnodige veranderingen - of juist het voorkomen ervan - door middel van actie voor elkaar te krijgen. Deze activistische groepen kiezen vaak voor zelforganisatie en fluïde vormen. De manier waarop het activisme vorm krijgt, loopt uiteen van kritisch meedenken in organisaties via praktische actie in eigen buurt of dorp tot aan politiek activisme op de barricaden. De (betaalde) coördinator vrijwilligerswerk dient zich te

verhouden tot deze activistische vrijwilligers en rekening houden met de invloed, positie en tegenmacht die dergelijke vrijwilligers in de organisatie en de lokale samenleving hebben of opeisen.

4.2.4 Oneindige variatie

Een ontwikkeling die al enige decennia aan de gang is, is de toenemende verscheidenheid in manieren waarop mensen vrijwilligerswerk doen. Naast de aloude vaste, trouwe vrijwilliger is er in vrijwel alle organisaties intussen sprake van flexibel vrijwilligerswerk. Online en micro-vrijwilligerswerk zijn aan een opmars bezig. Het gaat dan over vormen van vrijwillige inzet die (zeer) kortstondig zijn, tussen andere werkzaamheden door gedaan kunnen worden en/of in een digitale omgeving plaatsvinden. Ook neemt vrijwilligerswerk via derde partijen zoals bedrijven, gemeenten en scholen toe. Dat is enerzijds goed nieuws omdat er zo meer en nieuwe groepen vrijwilligers beschikbaar komen en maatschappelijk betrokken ondernemen meer inhoud krijgt. Anderzijds vragen dergelijke arrangementen vaak meer inzet en begeleiding en is de inzet minder stabiel. Ten slotte zijn er allerlei soorten geleide vrijwilligers: mensen die naar het vrijwilligerswerk toe geleid worden, bijvoorbeeld als onderdeel van inburgering, taalverwerving, (re)socialisatie en opmaat naar betaald werk. Vrijwilligerswerk is voor hen een waardevolle en werkende manier om betekenisvol bezig te zijn. Maar voor dergelijke groepen geldt dat meer begeleiding en ondersteuning nodig is. De coördinator vrijwilligerswerk heeft hierdoor te maken met een breed palet aan vrijwilligers met verschillende drijfveren, talenten en mogelijkheden. Niet voor niets sprak een onderzoek van Movisie al in 2012 over ‘jongleren voor gevorderden.’

4.2.5 Het ecosysteem van vrijwilligerswerk

Wat bovenstaande ontwikkelingen in samenhang laten zien, is dat er sprake is van een ecosysteem van vrijwilligerswerk, waarin het erom gaat mee te bewegen met en in te spelen op de vrijwillige energie die als bron in de samenleving aanwezig is. Deze termen zijn niet willekeurig gekozen, maar komen onder andere voort uit onderzoek van hoogleraar Lucas Meijs. Het denken over belang en waarde van vrijwilligerswerk beweegt van functionele inzet naar maatschappelijke samenhang. De opgave voor organisaties, en dus die voor de coördinator, verschuift daarmee van het ‘vinden en binden’ van vrijwilligers voor de eigen organisatie naar het mogelijk maken van manieren om de aanwezige vrijwillige energie om te zetten in betekenisvol vrijwilligerswerk in de (lokale) samenleving. Anders gezegd, er is een overgang gaande van organisaties naar organiseren. Dit heeft gevolgen voor de competenties die van de coördinator gevraagd worden.

4.2.6 Vrijwilligerswerk als middel

Hoe mooi de vorige trend ook klinkt, er is tegelijk een tegenovergestelde beweging gaande. Zeker overheden zien in vrijwilligerswerk een handig instrument om allerlei maatschappelijke vraagstukken mee aan te pakken. De inzet van vrijwilligers wordt zo vooral instrumenteel ingericht. Daardoor neemt de kans toe dat voorbijgegaan wordt aan de intrinsieke waarden van vrijwilligerswerk voor de vrijwilliger zelf, voor de ontvanger ervan en voor de samenleving als geheel. En dat heeft weer consequenties voor de intrinsieke motivatie van vrijwilligers. Niet alleen kan dit, op termijn, leiden tot een afname van de (georganiseerde) vrijwillige inzet, ook zit er een onterechte aanname onder dat steeds meer vrijwilligerswerk mogelijk is én dat vrijwilligers per definitie oplossingen kunnen bieden. Voor de

coördinator betekent dit dat zij een positie dient in te nemen in dit krachten spel, waarbij de instrumentele vraag vanuit de overheid en de eigen werkgever geplaatst wordt naast of tegenover het belang en de waarden van vrijwillige inzet.

4.2.7 Herzien van de relatie tussen betaald en vrijwillig werk

Dat vrijwilligerswerk als middel wordt gezien, heeft ook te maken met oplopende tekorten aan beroepskrachten in een aantal sectoren. Willen we de kwantiteit en kwaliteit van allerhande maatschappelijke diensten mogelijk blijven maken, dan zijn andere arrangementen nodig waarbij de tweedeling beroepskracht - vrijwilliger wordt losgelaten, zo is de gedachte. Er ontstaan allerlei tussencategorieën tussen (volledig) betaald en (volledig) onbetaald werk in de vorm van deels en tijdelijk betaalde banen, door- en zij-instroom trajecten en 'professionele vrijwilligersfuncties'. Dit roept de vraag op of en op welke manier iemand (nog) vrijwilliger is, en welke rechten en plichten er horen bij de verschillende vormen. Vanzelfsprekend rijst ook de vraag van verdringing van betaalde arbeid op. De coördinator dient zich te verhouden tot deze ontwikkelingen en zich bewust te zijn van de manieren waarop de grenzen tussen betaald en onbetaald werk verschuiven.

4.2.8 Dreigende overbelasting

Het toenemende beroep op vrijwilligers is zowel kwantitatief als kwalitatief van aard. Taken die nog geen vijf jaar geleden exclusief waren voorbehouden aan beroepskrachten komen zeker in zorg en welzijn in toenemende mate op het bordje van de vrijwilliger terecht. Afgezien van de vraag of dit maatschappelijk gezien wenselijk is, betekent dit dat zowel de gevraagde tijdsinzet als de grotere verantwoordelijkheid leiden tot een toenemende belasting van vrijwilligers. Dit vergroot de kans op afhaken. Aan de coördinator de taak om vormen van overbelasting te herkennen, voorkomen en tegengaan.

4.2.9 Risicoreflex en regeltsunami

Werken met vrijwilligers wordt steeds vaker benaderd vanuit risicomanagement en regelgeving. Daar waar het gaat om sociale en fysieke veiligheid en het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag en discriminatie is dit vanzelfsprekend een goede ontwikkeling. Wat er echter ook gebeurt, is dat vrijwilligers en de organisaties waarbinnen ze aan de slag zijn gelijk gesteld worden aan commerciële en beroepsmatige organisaties. Dat betekent dat met name bestuurders van vrijwilligersorganisaties een steeds grotere verantwoordingsplicht en aansprakelijkheid hebben, terwijl van uitvoerende vrijwilligers gevraagd wordt om zich aan allerhande regels en richtlijnen te conformeren die steeds meer inbreuk maken op hun vrijwilligheid. Daardoor worden niet alleen het vrijwilligerswerk en de aansturing ervan onaantrekkelijker gemaakt, maar worden vrijwilligers ook steeds vaker in de mal van 'onbetaalde werknemers' geduwd. Voor de coördinator vrijwilligerswerk is het zaak hier een werkbare middenweg in te vinden.

5. De coördinator van de toekomst

De beschreven ontwikkelingen in de samenleving en ten aanzien van vrijwilligerswerk hebben direct invloed op de inrichting en uitvoering van het vak van de coördinator vrijwilligerswerk. Naast de aloude kennis en vaardigheden ten aanzien van het vinden, behouden en begeleiden van vrijwilligers, er ontstaan nieuwe werkterreinen waar een toenemend aantal coördinatoren zich nu en in de toekomst toe zal dienen te verhouden. Hieronder worden zeven van deze terreinen beschreven.

5.1 Strategisch positioneren en inbedden van vrijwilligerswerk

Door het toenemende belang van en vraag naar vrijwilligers wordt het steeds belangrijker om vrijwilligersbeleid en -uitvoering structureel te verankeren. (Samen)werken met vrijwilligers is niet langer een extraatje waar iemand een paar uur voor krijgt, maar een cruciaal strategisch onderdeel van de missie en werkwijze van veel maatschappelijke organisaties. Of dat zou het in ieder geval moeten worden, gezien de ontwikkelingen in de samenleving. Praktisch gezien betekent dit dat de coördinator meer dan ooit collega's adviseert, traint en begeleidt in het (samen)werken met vrijwilligers. De kwaliteit van die samenwerking hangt niet alleen van de coördinator af, maar van het hele team.

Dit vergt van de coördinator dat deze in staat en in de gelegenheid is om deze insteek bespreekbaar te maken, voorstellen te doen of advies te geven. Daarnaast is de coördinator een gesprekspartner als het gaat over de koers van de organisatie en de rol die de inzet van vrijwilligers daarin speelt, zowel richting management en opdrachtgevers als in de afstemming met collega's. Initiatief nemen en ondernemend handelen horen hierbij.

5.2 Omgaan met complexiteit en transitie

In een samenleving én een vrijwilligersveld die beiden sterk in beweging zijn en die steeds complexer worden, heeft de coördinator de competenties nodig om hiermee te kunnen omgaan. Dat gaat verder dan flexibel kunnen inspelen op snel wisselende omstandigheden, want dat is de meeste coördinatoren eigen. Wat in deze tijd ook gevraagd wordt, is om als mede-vormgever en begeleider van veranderingen op te treden. Dit vergt een visie op de rol en positie van vrijwilligers in de toekomst en kennis en vaardigheden op het gebied van verandermanagement.

5.3 Veranderprocessen begeleiden

Meer praktisch gezien betekent dit dat de coördinator zich steeds meer opstelt als procesbegeleider en transformator van vrijwillige energie: niet zelf alles regelen en uitvoeren, maar samen met (andere) beroepskrachten én vrijwilligers zorgen dat een beweging de juiste kant op gemaakt wordt. Dit vergt aan de ene kant het kunnen ontwerpen van inclusieve processen en aan de andere kant juist kunnen loslaten van hoe de inhoud van dat proces zich ontwikkelt.

5.4 Samenwerken

Tegelijk speelt deze rol als procesbegeleider zich vrijwel altijd af in een vorm van (lokale) samenwerking met andere maatschappelijke organisaties. Als vrijwilligers zich steeds minder gebonden voelen aan een

organisatie en maatschappelijke opgaven tegelijk complexer worden, dan betekent dit dat strategische én praktische samenwerking noodzakelijk is. Daarmee is de coördinator steeds vaker een vooruitgeschoven post in de lokale samenleving, die samen met partners vrijwillige energie transformeert in effectief en aantrekkelijk vrijwilligerswerk. Sterke samenwerkingsvaardigheden zijn onmisbaar voor de moderne coördinator.

5.5 Inclusie vergroten

Veel vrijwilligerswerk is nog altijd weinig divers en multicultureel, terwijl de samenleving en dus het (potentiële) vrijwilligersbestand wel steeds diverser worden. Vergroten van inclusie heeft in eerste instantie te maken met het scheppen van mogelijkheden en verlagen van drempels, zodat het vrijwilligerswerk toegankelijk is voor iedereen die vrijwillig actief wil worden. Het gaat dan bijvoorbeeld over rekening houden met en inspelen op etniciteit, opleidingsniveau, levensovertuiging en fysieke en mentale gesteldheid. Een open ontvangstklimaat is van belang zodat nieuwe vrijwilligers de kans krijgen zich thuis te voelen bij de organisatie of het initiatief. Voor de coördinator betekent dit oog hebben voor bewuste of onbewuste uitsluitingsmechanismen, haalbare alternatieven kunnen voorstellen en actief inzetten op het bereiken, betrekken en matchen van ondergerepresenteerde groepen.

5.6 Ethisch en politiserend handelen

Vervolgens zien we, mede vanuit aanpalende werkvelden zoals sociaal werk en opbouwwerk, een toegenomen nadruk op ethische overwegingen en politiserend werken. Dit komt enerzijds voort uit een toenemend besef dat vrijwilligers geen goedkope vervanging van betaalde krachten zijn maar dat ze intrinsieke waarden vertegenwoordigen en dat ze specifieke (ervarings)kennis, vaardigheden en netwerken inbrengen. Mensen zijn meer dan vrijwilliger, en erkenning van deze veelheid van rollen is wezenlijk voor hun welzijn. Tegelijk leiden de verschillende crises en transitie tot grotere ongelijkheid en ervaren polarisatie. Juist vrijwilligers, zowel de meer activistische als de dienstverlenende, vervullen een cruciale verbindende rol in het vragen van aandacht voor en praktisch ondersteunen van degenen die hier het meest last van hebben. Voor de coördinator vrijwilligerswerk betekent dit meer dan in het verleden het innemen van een standpunt, staan voor en actief werken aan de positie en het belang van vrijwilligerswerk, en bijdragen aan positieve maatschappelijke veranderingen.

5.7 De reizen van vrijwilligers mogelijk maken

De coördinator begrijpt hoe je reizen van, voor en door een diverse populatie vrijwilligers ontwikkelt vanuit betrokkenheid, bereidheid, bekwaamheid en beschikbaarheid van vrijwilligers. Hoe je tot een aantrekkelijke en duurzame match komt en hoe je de verschillende onderdelen van de reizen in de organisatie doorloopt. De coördinator zorgt ervoor dat de organisatie of het initiatief aantrekkelijk is voor vrijwilligers met verschillende soorten drijfveren, talenten en mogelijkheden of maakt de bewuste keuze voor een bepaald type vrijwilliger vanwege de missie, de doelgroep of de aard van het werk.

6 Vraagstukken en dilemma's voor de coördinator

De beschreven ontwikkelingen brengen vraagstukken met zich mee waar de hedendaagse coördinator vrijwilligerswerk zich toe dient te verhouden, en die invloed hebben op de benodigde competenties.

6.1 *Individu, organisatie en/of samenleving?*

Een wezenlijke vraag waar elke coördinator mee te maken krijgt, is hoe je omgaat met verschillen in belangen, waarden en verwachtingen. Neem je de individuele vrijwilliger of actieve inwoner als uitgangspunt, kijk je vooral vanuit de organisatorische invalshoek of gaat het je erom hoe de gemeenschap van vrijwillig actieve personen en organisaties zich ontwikkelt en samenwerkt? Soms vallen deze niveaus samen, maar meestal lopen belangen, verwachtingen en waarden van vrijwilligers, organisaties en gemeenschappen uiteen.

De positie van de coördinator heeft grote invloed op wat er verwacht wordt en welke keuzes mogelijk zijn.: Voor een opbouwwerker in een wijk of buurt is het logisch dat er als eerste gekeken wordt welke vormen van vrijwillige inzet de gemeenschap vooruithelpen en vervolgens hoe de individuele inwoners daartoe aangezet of ondersteund kunnen worden samen met al aanwezige organisaties en initiatieven. Van een coördinator in een zorginstelling, bibliotheek of sportvereniging wordt verwacht dat er gezorgd wordt voor voldoende mensen zijn die zich vrijwillig willen inzetten voor de missie en activiteiten van de organisatie. Ook wanneer het perspectief van de coördinator eerder bij de individuele vrijwilliger of juist de gemeenschap waar de organisatie deel van uitmaakt ligt. De opgave is om een dynamische balans te vinden tussen wat individuele vrijwilligers en actieve inwoners willen, wat organisaties en initiatieven willen bereiken met vrijwilligers, en wat nodig is voor duurzame gemeenschapsvorming en -ontwikkeling.

6.2 *Werken met vrijwilligers en/of vrijwilligerswerk organiseren?*

Een tweede vraagstuk heeft te maken met het niveau van acteren. In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen de waarde van de inzet van vrijwilligers als een vorm van onbetaalde arbeid en de waarde van het fenomeen vrijwilligerswerk als een onvervreemdbaar recht van mensen dat zingeving, verbondenheid, solidariteit en wederkerige hulpvaardigheid oplevert, niet alleen voor degenen die vrijwilligerswerk doen en ontvangen, maar ook voor de samenleving als geheel. De kunst voor de coördinator is om beide interpretaties met elkaar te verenigen in de context waarin wordt gewerkt.

Dit is niet alleen een ideëel vraagstuk, maar ook een praktische opgave. Is de coördinator vooral degene die rechtstreeks en dagelijks contact heeft met vrijwilligers en actieve inwoners van waaruit ingrediënten worden aangeleverd om het vrijwilligerswerk zo goed mogelijk te organiseren en positioneren? Of ligt het zwaartepunt bij strategische positionering en uitwerking van (de samenwerking rond) het vrijwilligerswerk in de organisatie, initiatief of gemeenschap om zo allerlei vormen van vrijwillige inzet de kans te geven tot bloei te komen?

6.3 De verhouding tussen vrijwilligers en beroepskrachten

In beroepsorganisaties en verenigingen maar steeds vaker ook in het lokale samenspel van organisaties en initiatieven speelt de vraag hoe vrijwilligers en beroepskrachten zich tot elkaar verhouden. Dit gaat onder andere over wie wie aanstuurt, wie wat mag doen en wie waarvoor verantwoordelijk is. Hieronder liggen overtuigingen en aannames over competenties en rollen, die in een samenleving met toenemende tekorten aan betaald personeel en een groeiend aantal eigen initiatieven van actieve inwoners, niet langer houdbaar zijn. De coördinator treedt daarom steeds vaker op als tolk-vertaler en intermediair om de samenwerking tussen beroepskrachten en vrijwilligers in goede banen te leiden. Daarbij is het zoeken naar een werkbaar balans: verschuiving van taken tussen betaalde en onbetaalde inzet in geval van tekorten, herinrichten van taken en activiteiten, en voorkomen van verdringing van betaalde arbeid door onbetaalde inzet én het voorkomen van overbelasting van vrijwilligers. Tegelijk gaat het praktisch gezien steeds meer om het organiseren van gelijkwaardige samenwerking tussen personen en partijen die verscheidene en soms tegenstrijdige belangen, waarden en mogelijkheden vertegenwoordigen.

6.4 Aansturen, begeleiden, ondersteunen en/of loslaten?

Dit vraagstuk gaat over de positie van de coördinator ten opzichte van individuele en groepen vrijwilligers en actieve inwoners. De vraag is wanneer de coördinator leiding neemt en zorgt dat vrijwilligerswerk mogelijk gemaakt wordt, inclusief het organiseren van de organisatorische, financiële en juridische randvoorwaarden en grenzen, wanneer de coördinator zich opstelt als gelijkwaardige begeleider (coach, trainer, ontwikkelaar) van vrijwilligers en hun organisaties en initiatieven, wanneer de coördinator voornamelijk een vraagbaak is en praktische randvoorwaarden regelt voor (zelfstandige) vrijwilligers en actieve inwoners, of wanneer de coördinator zich terugtrekt uit elk van de voornoemde rollen omdat juist het feit dat er een vorm van (formele) coördinatie is de ontwikkeling van het vrijwilligerswerk tegenhoudt? Deze rollen en de bijbehorende verantwoordelijkheden verschuiven onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen en de manieren waarop mensen vrijwillig actief willen zijn. Net als bij de voorgaande vraagstukken gaat het erom een dynamisch evenwicht te vinden tussen de verschillende rollen en deze situationeel in te zetten.

Dit vraagstuk kan ook opgevat worden als vraag in hoeverre de coördinator als ‘manager’, als ‘coach’ en/of als ‘leider’ opereert, inclusief de bijbehorende competenties. Het gaat om de verhouding tussen ‘harde’ eigenschappen (b.v. doelen stellen, sturen op resultaten, aanspreken) en ‘zachte’ eigenschappen (b.v. vanuit een visie werken, op drijfveren en mogelijkheden inspelen, helpen ontwikkelen). Daarbij speelt de span of control van de coördinator die uiteen kan lopen van een paar vrijwilligers tot enkele honderden, met als logische consequentie dat de verhouding tussen coördinator en vrijwilligers een andere vorm en inhoud krijgt.

Coördineren van vrijwilligers: een complexe opgave

Een vergelijking tussen managers in beroepsmatige omgevingen en coördinatoren die met vrijwilligers werken laat vier verschillen zien:

- De span of control van de coordinator vrijwilligerswerk is vaak veel groter dan die van een gemiddelde manager. Een ideale teamgrootte om te coördineren of managen, ligt rond de 15 personen. Zowel betaalde als onbetaalde coördinatoren hebben vaak te maken met een veelvoud aan vrijwilligers;*
- De diversiteit (wat betreft bijvoorbeeld ervaring, kennisniveau en achtergrond) van een groep vrijwilligers is gemiddeld veel groter dan die van een vergelijkbare groep betaalde krachten, wat hoge flexibiliteit vraagt;*
- De contactfrequentie is lager: vrijwilligers zijn niet dagelijks aanwezig, op andere locaties werken of in de buurt actief zijn. Terwijl de manager meestal vrij regelmatig direct contact heeft met diens medewerkers;*
- Tenslotte is het coördineren van vrijwilligers voor veel coördinatoren één van de takenpakketten die ze op hun bord hebben, terwijl veel managers het gros van hun tijd aan het management kunnen besteden.*
- Kortom: coördinatoren hebben met meer mensen en een grotere diversiteit te maken die ze minder vaak zien en waar ze minder tijd voor hebben.*

6.5 De context als kader en als speelveld

Vrijwel alle coördinatoren vrijwilligerswerk hebben een opdrachtgever, bestuur of leidinggevende die de kaders en reikwijdte en soms zelfs de invulling van het takenpakket en het werk bepalen. Ze opereren in een maatschappelijke en organisatorische context waarin ze rekening moeten houden met de wensen en eisen van degenen die coördinatie mogelijk maken én er gebruik van maken. Goed kunnen samenwerken met de gemeente, met financiers, met leidinggevend en met samenwerkingspartners is dus een voorwaarde.

Tegelijk is het zo dat de coördinator zelf invloed uitoefent op de context waarin diegene opereert. Door het aangaan van slimme allianties, overtuigingskracht en organiserend vermogen kan de coördinator het speelveld deels naar diens hand zetten en zo de eigen mogelijkheden en die van het vrijwilligerswerk verruimen.

7. Vrijwillige energie en vrijwilligersreizen als kapstok

De taal en opbouw van dit profiel sluiten aan bij de ecologische benadering en de reismetafoor die ook in het nieuwe Basisboek werken met vrijwilligers (2025) worden gebruikt. De kern van deze benadering is dat je gezamenlijk de pool van vrijwillige energie duurzaam beheert en aansluit bij en een rol speelt in de levensreis van mensen die vrijwillig actief zijn in een organisatie, een initiatief of de buurt. De drijfveren, talenten en mogelijkheden van (potentiële) vrijwilligers vormen het uitgangspunt voor alle acties die organisaties en coördinatoren ondernemen om mogelijk te maken dat mensen vrijwillig actief worden en blijven. Niet de doelen van de organisatie of het initiatief, maar die van de vrijwilliger zijn het startpunt van de interactie.

7.1 De pool van vrijwillige energie duurzaam beheren

In deze benadering worden vrijwilligers, actieve inwoners, initiatieven en organisaties die met vrijwilligers werken, ondersteuningsorganisaties, bedrijven, scholen, gemeenten én al degenen die de diverse vormen van vrijwillige inzet mogelijk maken, begeleiden en ondersteunen als een ecosysteem van vrijwilligerswerk beschouwd. De maatschappelijke samenhang tussen deze onderdelen van het ecosysteem betekent dat er een gezamenlijke opgave én wederzijdse verantwoordelijkheid is om de pool van vrijwillige energie zo duurzaam mogelijk te beheren. In praktische termen: hoe zorgen coördinatoren er bijvoorbeeld voor dat de (potentiële) vrijwilligers steeds op die plek terechtkomen waar ze op dat moment het best tot hun recht komen, ook als dat niet bij de eigen organisatie of het eigen initiatief is? Hoe kunnen vrijwilligers worden beschermd tegen overvraging of al te instrumentele inzet? En hoe wordt de pool aangevuld met nieuwe energie?

7.2 Beweging als kern

Kern van de benadering die wordt toegepast, is dat meer dan ooit degene die vrijwillig actief wil worden en blijven centraal staat. Waarom, hoe, waar, wanneer en hoe lang mensen vrijwillig actief willen en kunnen zijn, is continu in beweging op het niveau van het individu en de organisatie of het initiatief, maar ook op het niveau van de samenleving. Dit noemen we de reizen van vrijwilligers. De opgave voor de coördinator is om mee te bewegen met en aan te sluiten op degenen die vrijwillig actief zijn in organisaties, via initiatieven en in onderling verband. Zo wordt de pool van vrijwillige energie op duurzame wijze beheerd en worden vrijwilligersreizen mogelijk gemaakt.

7.3 De onderdelen van vrijwilligersreizen

Ondanks dat elke reis van een vrijwilliger uniek is, zijn er vergelijkbare onderdelen en patronen. Deze zes onderdelen waaruit vrijwilligersreizen bestaan, zijn weer te geven als een cyclisch proces waar kerntaken van de coördinator bij horen. De onderdelen van de vrijwilligersreis en dus de kerntaken volgen elkaar niet altijd logisch op en zijn niet altijd scherp te onderscheiden. Zo vinden bepaalde kerntaken soms tegelijkertijd plaats. Ze worden afzonderlijk beschreven omdat voor elk onderdeel bepaalde afwegingen en competenties vereist zijn.

De zes onderdelen zijn:

- ☐ **Bewustwording** (bij mensen dat er vrijwilligersorganisaties en initiatieven zijn waarbij zij betrokken kunnen raken, dat vrijwilligerswerk bestaat en waarde heeft, en voor hen op een passende manier beschikbaar is) - dit onderdeel gaat over het genereren van betrokkenheid;
- ☐ **Overweging** (bij mensen om vrijwillig actief te worden en blijven op een voor hen passende plek en manier) - dit onderdeel gaat over inspelen op drijfveren, talenten en mogelijkheden, onder andere door werving;
- ☐ **Instap** (van degenen die de keuze hebben gemaakt om vrijwilliger te worden/blijven in een organisatie, initiatief of in onderling verband) - dit onderdeel gaat over de match tussen de wensen, behoeften en mogelijkheden van de vrijwilliger en de wensen, behoeften en mogelijkheden van de organisatie, het initiatief of het samenwerkingsverband, inclusief het regelen van de randvoorwaarden;
- ☐ **Begeleiding** (van al diegenen die vrijwillig actief zijn in een organisatie, initiatief of in de buurt) - dit onderdeel gaat over de dagelijkse aansturing, begeleiding en ondersteuning van vrijwilligers door degene die de functie, taak of rol van coördinator heeft, met name door gespreksvoering en waardering;
- ☐ **Behoud** (van al diegenen die actief zijn als vrijwilliger) - dit onderdeel gaat over meebewegen met de veranderende drijfveren, talenten en mogelijkheden van vrijwilligers en ze door middel van mogelijkheden tot ontwikkeling en tot uitoefenen van invloed behouden als vrijwilliger;
- ☐ **Volgende stap** (van vrijwilligers die afscheid nemen bij een organisatie en initiatief en waarvan de vrijwillige energie weer beschikbaar komt) - dit onderdeel gaat over het actief begeleiden van vrijwilligers naar de volgende fase in hun vrijwilligersloopbaan door samenwerking.

De zes onderdelen van de vrijwilligersreis vormen een dynamisch geheel. Dit kan voor één enkele vrijwilliger ingezet worden om diens reis (mede) mogelijk te maken, en een leidraad vormen voor het overkoepelende, strategische vrijwilligersbeleid van een organisatie, initiatief, gemeenschap of gemeente. In het geval van vrijwilligersbeleid is de kernvraag welke vormen van vrijwillige inzet een organisatie, initiatief of gemeente mogelijk maakt en voor welke soorten vrijwilligers deze reizen aantrekkelijk zijn. De reizen van vrijwilligers kunnen daarom op praktisch en strategisch niveau als leidraad dienen voor de taakgebieden en daarbij behorende inhoudelijke competenties van coördinatoren vrijwilligerswerk.

8. Ecologische en Mensgerichte Grondhouding

De ontwikkelingen in de samenleving en in het vrijwilligerswerk en de betekenis daarvan voor de taken en competenties van de coördinator vrijwilligerswerk van de toekomst vormen de basis voor de gevraagde grondhouding. In dit hoofdstuk wordt de grondhouding beschreven, in hoofdstuk 9 volgende belangrijkste taakgebieden en in hoofdstuk 10 de bijbehorende competenties. In dit document beschrijven we alleen de kern van de grondhouding en de taakgebieden. De concrete uitwerking vind je in de bijlagen.

Het schema hieronder geeft een overzicht van de indeling van grondhouding en taakgebieden en de bijbehorende competentiegebieden. Op het hoogste niveau onderscheiden we:

- ☐ Een ecologische en mensgerichte grondhouding
- ☐ Vrijwilligers begeleiden (coördineren van vrijwilligers)
- ☐ Vrijwilligerswerk organiseren (coördinatie van vrijwilligerswerk)
- ☐ Vakontwikkeling, eigen ontwikkeling en positionering

Grondhouding en Taakgebieden
<i>Ecologische en Mensgerichte Grondhouding</i> ☐ Waarde en belang van vrijwilligerswerk uitdragen vanuit een ecologische bril ☐ Mensgerichte, persoonlijke en gelijkwaardige benadering hanteren ☐ Mogelijkheden in mensen zien
<i>Vrijwilligers begeleiden</i> ☐ Bewustwording: betrokkenheid genereren ☐ Overweging: inspelen op drijfveren, talenten en mogelijkheden ☐ Instap: matchen, randvoorwaarden regelen ☐ Begeleiding: gespreksvoering, waarderen ☐ Behoud: ontwikkeling mogelijk maken, invloed organiseren ☐ Volgende stap: doorgeleiden
<i>Vrijwilligerswerk organiseren</i> ☐ Strategie, beleid en ondernemerschap ontwikkelen ☐ Samenwerken ☐ Draagvlak creëren en deskundigheid vergroten
<i>Vakontwikkeling, eigen ontwikkeling en positionering</i> ☐ Een leven lang leren ☐ Bijdragen aan vakontwikkeling ☐ Positioneren en profileren ☐ Ethisch en reflexief handelen

De grondhouding⁴ van de coördinator vrijwilligerswerk geldt voor alle manieren waarop het coördineren van vrijwilligers en de coördinatie van het vrijwilligerswerk in de praktijk worden ingevuld. Uitgangspunt is dat er een bron van hernieuwbare vrijwillige energie in de samenleving aanwezig is, die circulair en duurzaam ingezet kan worden. Die vrijwillige energie kan omgezet worden in vrijwillige activiteit door goed aan te sluiten bij en mee te bewegen met de motivaties en mogelijkheden van (potentiële) vrijwilligers. Zij manifesteren zich steeds vaker niet als ‘officiële’ vrijwilligers in dienst van een organisatie, maar als inwoners die zich in allerlei tijdelijke en meer permanente verbanden wil inzetten voor wat zij belangrijk vinden. Altijd staat voor de coördinator de mens centraal, en hoe deze mens begeleid kan worden in het worden en blijven van vrijwilliger.

Samenwerking tussen organisaties en initiatieven in het hele proces van aanboren van de energie tot aan hernieuwen ervan is een logisch gevolg van deze kijk. Er is sprake van een – vaak lokaal – ecosysteem waarin alles met alles samenhangt. Een vrijwilliger die een positieve ervaring heeft bij één organisatie of initiatief, zal eerder bereid zijn opnieuw vrijwillige energie te besteden.

Met deze zogenaamde ecologische bril op is de opgave van de coördinator vrijwilligerswerk om het gedachtegoed en de werkwijze van de (levens)reizen van vrijwilligers als ecologische, duurzame benadering van omgaan met (de pool van) vrijwillige energie in te bedden in beleid en uitvoering van de organisatie of het initiatief, en in de samenwerking met opdrachtgevers, financiers en partners. Anders gezegd: niet de organisatie staat in eerste instantie centraal, maar de (potentiële) vrijwilliger. Dat vergt het nodige van de coördinator, die immers vaak in dienst is van een organisatie of initiatief.

Naar een gelijkwaardig samenspel

Daar waar het vrijwilligerswerk plaatsvindt in een context waar ook bewoners/cliënten/hulpvragers, hun naasten, hun netwerk en beroepskrachten in verschillende rollen en verhoudingen betrokken zijn, kan de grondhouding van de coördinator vrijwilligerswerk vertaald worden als een streven naar gelijkwaardig samenspel. Kern is dat alle betrokken partijen, waaronder de vrijwilliger(s), even waardevol en belangrijk zijn. Daarbij is duidelijk dat, afhankelijk van de mogelijkheden, ieders inbreng, rol en bijdrage per situatie anders kan zijn.

De coördinator vrijwilligerswerk die de ecologisch-mensgerichte bril op heeft, handelt als volgt in de praktijk:

- Toepassen, uitdragen en inbedden van de mensgerichte, gelijkwaardige benadering en het ecologisch kijken ten aanzien van het werken met vrijwilligers, gebaseerd op maatschappelijke betrokkenheid. Deze benadering en kijkrichting past de coördinator zowel binnen de organisatie/ het initiatief toe als in contacten met inwoners, verwanten, netwerken, collega's, beroepskrachten, leidinggevendenden, samenwerkingspartners, andere organisaties en de overheid;

⁴De grondhouding is gebaseerd op de basishouding voor sociale professionals zoals deze door Movisie beschreven is: [Terug naar de juiste basishouding, de essentie van je werk | Movisie](#)

- Zichtbaar maken, uitdragen en inbedden van de intrinsieke waarde en waarden van vrijwilligerswerk en actief inwonerschap, zowel binnen de organisatie/het initiatief als in contacten met inwoners, collega's, leidinggevenden, samenwerkingspartners, andere organisaties en de overheid;
- Uitdragen en zichtbaar maken van de bijdrage van vrijwillige inzet en actief inwonerschap aan participatie, democratie en verbondenheid in de samenleving;
- Laten zien, zowel kwalitatief als kwantitatief, wat de effecten en impact van vrijwilligerswerk en actief burgerschap zijn voor de vrijwilligers zelf, voor de ontvangers van het vrijwilligerswerk, voor de organisatie/het initiatief en voor de samenleving als geheel.

9. Taakgebieden

9.1 Vrijwilligers begeleiden

9.1.1 Bewustwording creëren

De coördinator vrijwilligerswerk werkt aan bewustwording bij potentiële vrijwilligers zodat ze zich realiseren dat vrijwillige inzet bestaat en een rol kan gaan spelen in hun leven. Ze worden zich ook bewust dat er organisaties en initiatieven bestaan die vrijwillige inzet bieden en mogelijk maken. Dat is de voorwaarde voor betrokkenheid. Het begint ermee bekend en gekend te zijn als organisatie of initiatief en een positief imago te hebben. De coördinator werkt eraan dat de organisatie of het initiatief voor potentiële vrijwilligers open en toegankelijk is en aanvoelt.

Kerntaken:

- ☐ Genereren en versterken van betrokkenheid bij vrijwilligerswerk en bij de missie, mensen en activiteiten van organisatie/initiatief;
- ☐ Zichtbaar maken van de waarde van de organisatie of initiatief voor inwoners en de samenleving;
- ☐ Bijdrage leveren aan imago, identiteit en positieve beeldvorming van de organisatie of het initiatief;
- ☐ Zich inzetten voor een uitnodigende en inclusieve organisatie of initiatief voor potentiële vrijwilligers.

9.1.2 Overweging aanzetten

Bij overweging gaat het erom dat iemand die (initiële) betrokkenheid heeft die betrokkenheid wil omzetten in actie en dat ook wil blijven doen. De coördinator wil dat mensen die nog geen vrijwilliger zijn gaan overwegen om vrijwilliger te worden, en dat degenen die al vrijwillig actief zijn, overwegen om langer actief te blijven.

Kerntaken:

- ☐ Laten zien op welke manieren mensen vrijwillig actief kunnen worden binnen of via de organisatie/het initiatief of in de buurt door algemene en gerichte promotie van het vrijwilligerswerk, zowel binnen als buiten de organisatie/het initiatief;
- ☐ Via een bij de organisatie/het initiatief en bij de context passende mix van traditioneel, flexibel en open werven, zorgen dat potentiële vrijwilligers zich op hun drijfveren, talenten en mogelijkheden aangesproken voelen en zich melden of gevonden worden als vrijwilliger;
- ☐ Samenstellen van een divers pakket aan vrijwillige functies, taken en activiteiten die aansluiten op hoe vrijwilligers actief willen en kunnen worden, en die passen bij de missie en mogelijkheden van de organisatie/het initiatief;

9.1.3 Matchen

Het derde onderdeel van de vrijwilligersreis is de match tussen vrijwilliger en organisatie/initiatief. Op het moment dat de potentiële vrijwilliger besluit om vrijwillig actief te willen worden of de al actieve vrijwilliger besluit om vrijwilliger te willen blijven, is het zaak om tot een gelijkwaardige match te komen waarbij beide partijen tevreden zijn met wat ze geven en ontvangen. Als coördinator is het zaak om tot dat evenwicht te komen en dat evenwicht te blijven bewaken.

Kerntaken:

- ☐ Een transparante intake-procedure toepassen (inclusief selectie als dat aan de orde is), passend bij de manieren waarop mensen vrijwillig actief kunnen en willen worden en bij de missie, cultuur en mogelijkheden van de organisatie/het initiatief;
- ☐ Regelen van de organisatorische, financiële en juridische randvoorwaarden waardoor zowel de vrijwilliger als de organisatie/het initiatief weten waar ze aan toe zijn en ermee kunnen instemmen.
- ☐ Maken en zo nodig vastleggen van de wederzijdse afspraken tussen vrijwilliger en organisatie/initiatief waarin bovenstaande benoemd is, inclusief de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen vrijwilligers en beroepskrachten als van toepassing;
- ☐ Zorgen voor een verwelkomend ontvangstklimaat voor nieuwe vrijwilligers.

Al deze kerntaken zijn onverkort van toepassing op al actieve vrijwilligers die vanuit een heroverweging besluiten om binnen dezelfde organisatie/initiatief hun vrijwilligersreis te vervolgen. Het woord 'opnieuw' kan dan aan de kerntaken toegevoegd worden.

9.1.4 Begeleiden

Het onderdeel begeleiden is aan de orde gedurende de hele periode dat vrijwilligers actief zijn. Het vormt daarmee voor veel coördinatoren de kern van hun werk. Bij begeleiden gaat het vooral om in contact zijn en blijven met vrijwilligers en dus over (live en online) gespreksvoering. Doel van de begeleiding is dat vrijwilligers zich gezien en gehoord voelen, serieus genomen worden en in staat gesteld worden om hun vrijwilligerswerk uit te voeren zodat bevredigende resultaten worden behaald, zowel voor de vrijwilliger zelf als voor de ontvanger ervan en voor de organisatie/het initiatief.

Kerntaken:

- ☐ Zorgen voor een inwerkprogramma voor vrijwilligers, inclusief afstemming met collega's waar nodig;
- ☐ Organiseren van de ondersteuning voor vrijwilligers bij de uitvoering van hun activiteiten zodat zij de afgesproken inzet optimaal kunnen realiseren;
- ☐ Organiseren en uitvoeren van regelmatige informele en formele gesprekken met vrijwilligers en zo nodig vastleggen van de uitkomsten daarvan, waarbij wederzijdse tevredenheid ten aanzien van de samenwerking, mogelijkheden om deze (verder) te verbeteren, en aandacht voor mogelijke veranderingen in de drijfveren, talenten en mogelijkheden van de vrijwilligers én in de behoeften en mogelijkheden van de organisatie/het initiatief centraal staan;
- ☐ Zorgen dat vrijwilligers op voor hen passende manieren herkend, erkend, gewaardeerd en beloond worden.

9.1.5 Behouden

Begeleiden en behouden van vrijwilligers en hun energie zijn onderdelen van de vrijwilligersreis die naadloos in elkaar over lopen. Waarom we ze onderscheiden, is omdat bij het onderdeel Behouden de vraag gesteld wordt welke factoren ervoor zorgen dat vrijwilligers hun vrijwillige energie steeds opnieuw of voor langere tijd beschikbaar willen stellen aan de organisatie of het initiatief. Naast begeleiding op maat spelen daarbij twee factoren: de ontwikkelmogelijkheden die de organisatie/het initiatief heeft

en de manieren waarop vrijwilligers invloed kunnen uitoefenen op strategie, beleid en uitvoering van de organisatie/het initiatief.

Kerntaken:

- ☐ Mogelijk maken dat vrijwilligers wat betreft soort en mate van inzet kunnen variëren en ontwikkelen, door in te spelen op hun veranderende drijfveren, talenten en mogelijkheden;
- ☐ Mogelijkheden voor inhoudelijke en praktische ontwikkeling van vrijwilligers bieden, in de vorm van (verplichte en facultatieve) deskundigheidsbevordering;
- ☐ Zorgen dat vrijwilligers kunnen meedenken en meepraten en (soms) meebeslissen over strategie en beleid van de organisatie/het initiatief, over de inrichting en uitvoering van hun vrijwilligerswerk en over de samenwerking met andere belanghebbenden.

9.1.6 Volgende stap helpen zetten

Geredeneerd vanuit het perspectief van de organisatie of het initiatief komt er een moment dat vrijwilligers niet langer hun energie binnen de organisatie/het initiatief kunnen of willen inzetten. Voor de vrijwilliger zelf hoeft dit zeker niet het einde van diens vrijwilligerswerk te betekenen, maar kan het de volgende stap in de reis betekenen. Voor de organisatie/het initiatief is het wel een (tijdelijk) afscheid. Met de ecologische bril op is het voor de coördinator zaak om te zorgen dat de vrijwillige energie kan terugstromen naar de pool en zo opnieuw beschikbaar komt voor de gemeenschap.

Kerntaken:

- ☐ Zorgen dat vrijwilligers op een passende manier afscheid kunnen nemen, inclusief ruimte voor feedback en evaluatie;
- ☐ Als gewenst vertrekkende vrijwilligers op weg helpen met de volgende stap in hun vrijwilligersreis;
- ☐ Vertrekkende vrijwilligers de kans bieden om als ambassadeur voor de organisatie/het initiatief op te treden.

9.2 Het vrijwilligerswerk organiseren

Als de zes onderdelen van vrijwilligersreizen in samenhang worden bekeken, gaat het erom dat coördinatoren het vrijwilligerswerk dusdanig organiseren dat dit enerzijds past bij de manieren waarop mensen vrijwillig actief willen en kunnen zijn, en die anderzijds aansluit op de missie, mogelijkheden en behoeften van de organisatie, het initiatief of de gemeenschap waarbinnen coördinatoren werkzaam zijn. Het gaat dan over overkoepelende taakgebieden:

- ☐ Strategie, beleid en ondernemerschap ten aanzien van het werken met vrijwilligers en actieve inwoners ontwikkelen en uitvoeren, inclusief het inzetten van innovatieve manieren om vrijwilligers te vinden en behouden en met hen samen te werken;
- ☐ Samenwerking aangaan met belanghebbenden binnen en buiten de eigen organisatie/initiatief, inclusief waar van toepassing beroepskrachten, leidinggevend, verwanten, partnerorganisaties, opdrachtgevers en financiers;
- ☐ Draagvlak creëren bij en de deskundigheid bevorderen van beroepsmatige en vrijwillige collega's, inclusief leidinggevend, die met actieve inwoners en vrijwilligers te maken hebben, onder andere door middel van coaching, begeleiding en training.

9.2.1 Strategie, beleid en ondernemerschap ontwikkelen

Vanwege het toenemend belang van de inzet van vrijwilligers voor organisaties en de toenemende vraag naar de inzet van vrijwilligers wordt het steeds belangrijker helder en gedragen vrijwilligersbeleid te ontwikkelen. Dit vrijwilligersbeleid dient vervolgens stevig verankerd te worden binnen de overkoepelende strategie van de organisatie of het beleid van gemeenten. In het vrijwilligersbeleid:

- ☐ Wordt een heldere visie op vrijwilligerswerk beschreven;
- ☐ Wordt inzichtelijk gemaakt wat de waarde en het belang zijn van de inzet van vrijwilligers voor de organisatie/het initiatief/de gemeenschap, hoe vrijwilligers kunnen bijdragen aan strategische doelen, wat dat betekent voor de rol en positie die zij hebben;
- ☐ Wordt beschreven wat de trends en ontwikkelingen in het vakgebied zijn en hoe daarop vanuit ondernemerschap en innovatief vermogen wordt geanticipeerd;
- ☐ Wordt duidelijk welke strategieën worden gehanteerd en welke vernieuwingen gewenst zijn ten aanzien van de uitvoering en het vinden van begrip en draagvlak voor het vrijwilligersbeleid;
- ☐ Wordt ingegaan op financiële investeringen, fondsenwerving en beheer ten aanzien van het werken met vrijwilligers, inclusief de inzet van coördinatoren vrijwilligerswerk.

9.2.2 Strategische samenwerking aangaan

De pool van vrijwillige energie duurzaam beheren vraagt om allerlei vormen van samenwerking. De coördinator vrijwilligerswerk is de spil in het opzetten, onderhouden en uitbreiden van samenwerkingsverbanden binnen en buiten de eigen organisatie/het eigen initiatief ten aanzien van het vrijwilligerswerk.

- ☐ Binnen de organisatie/het initiatief gaat het over de samenwerking met leidinggevend en collega's en met aanpalende werkvelden, die zowel op strategisch als praktisch niveau vormgegeven en geïmplementeerd wordt.
- ☐ Buiten de organisatie/het initiatief gaat het om strategische en praktische samenwerking met vergelijkbare (vrijwilligers)organisaties en initiatieven, strategische samenwerkingspartners, opdrachtgevers en financiers om vrijwillige energie in actie om te zetten en om gezamenlijk het vrijwilligerswerk duurzaam mogelijk te maken.
- ☐ Een speciale insteek geldt voor alle coördinatoren die in buurten, wijken en gemeenten actief zijn om actief inwonerschap te bevorderen en ondersteunen: zij hebben vaak een trekkende rol in het op gang brengen en houden van samenwerking tussen inwoners onderling, en met initiatieven en organisaties.

9.2.3 Draagvlak creëren en deskundigheid vergroten

Als expert op het terrein van werken met vrijwilligers en organiseren van vrijwilligerswerk, heeft de coördinator vrijwilligerswerk een belangrijke taak om anderen die met vrijwilligers te maken (kunnen) krijgen zo goed mogelijk bewust te maken van, voor te bereiden op en te ondersteunen bij het belang, de waarde en de praktijk van dergelijke samenwerking. De coördinator vrijwilligerswerk kan, afhankelijk van de context, daarom de rol van trainer, coach of adviseur van collega's, van het management en van samenwerkingspartners op zich nemen en zo het draagvlak voor het werken met vrijwilligers vergroten.

9.3 Vakontwikkeling, eigen ontwikkeling en positionering

Naast taakgebieden en competenties die rechtstreeks verband houden met het werken met vrijwilligers, gelden voor coördinatoren vrijwilligerswerk taakgebieden en bijbehorende competenties die te maken hebben met hun eigen ontwikkeling, die van het vak en die van hun positie in de samenleving.

9.3.1 Een leven lang leren

Het is van belang dat de coördinator vrijwilligerswerk blijft leren en ontwikkelen. Dit gaat over de eigen uitvoering van het vak, maar ook ontwikkelingen binnen het vakgebied van zowel leiderschap/management als van het vrijwilligerswerk. Daarnaast heeft de coördinator ook een verantwoordelijkheid in het ondersteunen van toekomstige en/of beginnende vakgenoten in hun leren en ontwikkeling.

9.3.2 Bijdragen aan vakontwikkeling

Deskundigheid bevorderen is niet alleen van belang voor de eigen ontwikkeling, maar ook voor de professionalisering van het vakgebied. Samen met collega's vindt aanscherping plaats van taken en verantwoordelijkheden en helpt men elkaar de uitvoering van het werk te verbeteren. De coördinator zet zich ook in voor de ontwikkeling van het vakgebied (coördineren van) vrijwilligerswerk en het vakgebied van de werkcontext waarin diegene werkzaam is, inclusief de inpassing van nieuwe technologische mogelijkheden. De coördinator is bereid mee te denken en bij te dragen aan het ontwikkelen van nieuwe kennis en instrumenten, bijvoorbeeld via onderzoek.

9.3.3 Positioneren en profileren

De coördinator vrijwilligerswerk neemt in veel gevallen, zowel binnen organisaties als in gemeenschappen, een intermediaire positie in, tussen vrijwilligers/actieve inwoners en beroepskrachten/leidinggevenden/samenwerkingspartners. Zeker in beroepsmatige organisaties komt daarbij dat de coördinatie van het vrijwilligerswerk en het coördineren van vrijwilligers vaak niet de strategische, financiële en praktische aandacht en mogelijkheden krijgt die het verdient, terwijl in vrijwilliger gedomineerde organisaties deze taken vaak niet helder gedefinieerd zijn en belegd worden bij het vrijwillige bestuur.

Ook is de coördinator meestal niet de eindverantwoordelijke of besluitnemer in de organisatie/het initiatief. De coördinator moet daarom kunnen omgaan met opdrachten en kaders die door anderen in de organisatie/het initiatief worden gegeven, en zich kunnen verhouden tot bestuur/management/opdrachtgever op een manier die wederzijds bevorderlijk is en die het vrijwilligerswerk en de vrijwilligers vooruithelpt. Ten slotte geldt voor veel betaalde en onbetaalde coördinatoren dat het werken met vrijwilligers slechts een onderdeel is van een veel breder takenpakket.

In combinatie betekent dit dat het voor de coördinator vrijwilligerswerk wezenlijk is om zich binnen de organisatie/het initiatief/de gemeenschap effectief te positioneren, te laten zien welke toegevoegde waarde het vrijwilligerswerk en de coördinatie ervan bieden en zo zichzelf, het vak én het vrijwilligerswerk te profileren, en om altijd in te zetten op samenwerking en alliantievorming binnen en buiten het eigen werkgebied omdat de coördinator per definitie afhankelijk is van de medewerking van anderen om het vrijwilligerswerk optimaal te kunnen coördineren. Een dergelijke vorm van leiderschap vergt flexibel

kunnen schakelen en inspelen op de mogelijkheden die zich voordoen, maar die je als coördinator soms ook zelf moet creëren of afdwingen.

9.3.4 Ethisch en reflexief handelen

Het laatste taakgebied gaat over bewustzijn van de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en positie die de coördinator vrijwilligerswerk heeft ten opzichte van vrijwilligers, actieve inwoners, ontvangers van het vrijwilligerswerk en de samenleving als geheel, en daarnaar handelen. Principes die hieraan ten grondslag leggen als het gaat om de samenwerking met vrijwilligers, zijn (wederzijds) respect, gelijkwaardigheid, transparantie en verantwoording (zie de Europese gids voor ethisch vrijwilligersmanagement, 2024).

Deze principes zijn gestoeld op het onvervreembare recht van iedere persoon om zelf te beslissen of, hoe, waar en wanneer diegene vrijwillig actief wil zijn. De taak van de coördinator is om deze principes en grondrechten toe te passen en uit te dragen, en te reflecteren op de manier waarop dat effectief kan.

10. Competentiegebieden van de coördinator vrijwilligerswerk

Dit hoofdstuk beschrijft de competenties van de coördinator vrijwilligerswerk. De competenties zijn afgeleid van onder andere het Engelse profiel voor Volunteer Managers, enkele andere waardevolle bronnen en op basis van de input bijeenkomsten van de kerngroep.

Er worden vijf competentiegebieden onderscheiden die horen bij de beroepsmatige inzet van de coördinator vrijwilligerswerk. Deze gebieden zijn voor alle coördinatoren vrijwilligerswerk relevant, ongeacht hun functie, rol, type organisatie of werkveld waarin zij werken. Vanzelfsprekend kan het per coördinator wel verschillen in hoeverre elk van de genoemde competenties en kennisgebieden van toepassing is. Daarom kunnen de competenties en de kennisgebieden als een keuzemodel opgevat worden, dat zowel iets kan zeggen over de huidige stand van zaken als over de gewenste of benodigde ontwikkeling.

Bij het beschrijven van competenties wordt uitgegaan van de volgende definitie: Een competentie is een geïntegreerd geheel van kennis, inzicht, vaardigheden, houding en persoonlijke eigenschappen waarmee op adequate wijze adequate resultaten kunnen worden behaald in een beroepscontext (Vlaar et al., 2006).

Het eerste competentiegebied beschrijft de ecologische en mensgerichte grondhouding. Deze grondhouding wordt specifiek uitgelicht omdat deze enerzijds nieuw is in het profiel en anderzijds essentieel en randvoorwaardelijk is voor de andere competentiegebieden.

De competenties zijn generiek beschreven. Dat betekent dat ze toepasbaar zijn en ingezet kunnen worden in verschillende contexten. Iedere context brengt specifieke taal en wellicht ook verdiepende competenties met zich mee. Deze worden niet apart beschreven.



10.1 Ecologische en mensgerichte grondhouding kunnen hanteren:

- Is gericht op zichtbaar maken van (de waarde en het belang van) vrijwilligerswerk
 - ☐ Hanteert een houding vanuit visie op belang en waarde van duurzaam beheer van de pool van vrijwillige energie;
 - ☐ Is omgevingsbewust, weet wat er speelt bij inwoners en (potentiële) vrijwilligers in diens werkgebied;
 - ☐ Is sensitief voor en ziet kansen voor vrijwilligerswerk en actieve inzet van inwoners;
 - ☐ Vangt de vrijwillige energie van inwoners en kan de energie samen met inwoners omzetten in vrijwilligerswerk;
 - ☐ Zet in op gezamenlijk duurzaam beheer van de pool van vrijwillige energie en is vanuit deze ecologische benadering ambassadeur voor vrijwillige inzet;
 - ☐ Is in staat de waarden (zoals gelijkwaardigheid en wederkerigheid, transparantie en verantwoording) en het belang van vrijwillige inzet uit te dragen in netwerken en bij opdrachtgevers of financiers.
- Kan de persoonlijke relatie centraal stellen en gelijkwaardigheid nastreven zodat veiligheid en vertrouwen ontstaan:
 - ☐ Luistert, is empathisch en toont oprechte interesse in vrijwilligers en actieve inwoners;
 - ☐ Handelt authentiek en is transparant over het eigen handelen;
 - ☐ Waardeert vrijwilligers en actieve inwoners en toont dit op een passende wijze;
 - ☐ Respecteert mensen zoals ze zijn en houdt rekening met de diversiteit van mensen en zorgt ervoor dat iedereen, ongeacht achtergrond en cultuur zich welkom, gewaardeerd en betrokken voelt en de kans krijgt om mee te doen.
- Kan aansluiten bij en ruimte bieden aan vrijwilligers en actieve inwoners:
 - ☐ Geeft ruimte aan vrijwilligers en actieve inwoners;
 - ☐ Toont respect voor de beslissingen en keuzes van vrijwilliger/actieve inwoner;
 - ☐ Heeft het vermogen zich aan te passen, flexibel en creatief te zijn om beter aan te sluiten bij de vrijwilliger/actieve inwoner.
- Ziet mogelijkheden in mensen en weet hoe te handelen gericht op groei en ontwikkeling:
 - ☐ Ziet en waardeert de kracht van vrijwilligers en actieve inwoners;
 - ☐ Heeft oog voor drijfveren, talenten en mogelijkheden van vrijwilligers en actieve inwoners;
 - ☐ Ziet kansen, is positief over inzet van anderen.

10.2 Sociaal-agogische competenties:

Vanuit de grondhouding gaat het nog een stapje verder. Deze competentieset gaat over het opbouwen, verbeteren en onderhouden van duurzame en positieve samenwerkingsrelaties. Bij sociaal-agogische competenties staat de relatie met vrijwilligers en actieve inwoners en het beïnvloeden van deze samenwerkingsrelatie centraal: Hoe zorg je als coördinator vrijwilligerswerk voor een

samenwerkingsrelatie waarin vrijwilligers en actieve inwoners hun energie optimaal kunnen en willen benutten, met plezier zich blijven inzetten en zich verder ontwikkelen? Het gaat om competenties gericht op het ontwikkelen, ondersteunen, begeleiden, behouden en verbinden. Inclusief het tijdig signaleren van behoeften en oog hebben voor het welbevinden van de individuele vrijwilliger en/of de actieve inwoner: Kan de informatiebehoefte van vrijwilligers, actieve inwoners, leidinggevend en partners vaststellen en hierin voorzien;

- ☐ Kan de begeleidings- en ondersteuningsstijl aanpassen aan de behoeften van de vrijwilligers en actieve inwoners;
- ☐ Kan waarderend en krachtgericht coachen, ondersteunen en begeleiden van vrijwilligers en actieve inwoners en tools en instrumenten inzetten ter ondersteuning hiervan;
- ☐ Kan vrijwilligers en actieve inwoners ondersteunen bij ervaren knelpunten en dilemma's die zij tegenkomen;
- ☐ Kan feedback geven aan en ontvangen van vrijwilligers en actieve inwoners over de samenwerkingsrelatie;
- ☐ Kan groepen vrijwilligers en actieve inwoners ondersteunen, heeft oog voor groepsprocessen en groepsdynamieken en kan omgaan met spanningen en conflicten tussen verschillende betrokkenen;
- ☐ Kan zorgen voor een inclusief werkklimaat en werkomgeving;
- ☐ Creëert een prettige sfeer en draagt zorg voor benodigde randvoorwaarden.

Om dit goed in de vingers te hebben, zijn de volgende kennisgebieden van belang:

Kennis van (*methoden, instrumenten, technieken en hulpmiddelen ten aanzien van*):

- ☐ aansturen, begeleiden en ondersteunen van vrijwilligers en actieve inwoners;
- ☐ krachtgericht en waarderend coachen en ondersteunen van vrijwilligers en actieve inwoners;
- ☐ onderhandelen en conflictbeheersing;
- ☐ wettelijke en organisatorische vereisten ten aanzien van het werken met vrijwilligers;
- ☐ verkrijgen van invloed en zeggenschap ten behoeve van de ontwikkeling en implementatie van vrijwilligersbeleid en het bereiken, betrekken en begeleiden van vrijwilligers;
- ☐ ontwikkelen en uitvoeren van leer- en ontwikkelmogelijkheden en het geven van feedback;
- ☐ het positief beïnvloeden van groepen en teams en het organiseren van een inclusief werkklimaat en werkomgeving;
- ☐ stimuleren van persoonlijke en professionele ontwikkeling en het waarderen en beoordelen van de inzet van vrijwilligers en actieve inwoners;
- ☐ het behoud van een gezond evenwicht tussen werk en privéleven en kennis om de werkomstandigheden te beïnvloeden.

10.3 Competenties ten aanzien van coördinatie en leiderschap

Daarnaast heeft de coördinator vrijwilligerswerk te maken met competenties op het gebied van leiderschap en leidinggeven, coördinatie en management (financiën/bedrijfsprocessen, verantwoording, fondsenwerving), en innovatief en kwaliteitsgericht werken:

- ☐ Kan vrijwilligerswerk en vrijwilligersbeleid ontwerpen, toepassen, coördineren, (door)ontwikkelen, evalueren en resultaten en impact zichtbaar maken;
- ☐ Kan zakelijk handelen en financieel beheer voeren;
- ☐ Is in staat om ondernemerschap te tonen met betrekking tot vrijwilligersbeleid en kan het vrijwilligerswerk positief presenteren binnen en buiten de organisatie;
- ☐ Is in staat risico's in te schatten en af te wegen, win-win situaties te creëren en te onderhandelen;
- ☐ Kan positief omgaan met en creatief reageren op tegenslagen ten aanzien van het vrijwilligerswerk en de eigen rol en positie;
- ☐ Is in staat om de gezondheid, veiligheid en welzijn van vrijwilligers en actieve inwoners te beschermen;
- ☐ Is in staat om maatwerk te leveren, flexibel mee te bewegen maar ook resultaatgericht te handelen en doelen en prioriteiten te stellen met betrekking tot vrijwilligerswerk binnen de eigen organisatie en de coördinatie ervan;
- ☐ Toont durf, lef, moed en overtuigingskracht en kan meningen en overtuigingen ten aanzien van de inzet van vrijwilligers en het belang en de waarde van vrijwilligerswerk duidelijk naar voren brengen;
- ☐ Is innovatief en ondernemend, kan anderen inspireren om samen innovaties in het vrijwilligerswerk in gang zetten en kan projecten en fondsen werven;
- ☐ Kan het klimaat en de cultuur ten aanzien van vrijwilligerswerk in de eigen organisatie/initiatief begrijpen en positief beïnvloeden.

Om dit goed in de vingers te hebben is de volgende kennis van belang:

Kennis van (*methoden, instrumenten, technieken en hulpmiddelen ten aanzien van*):

- ☐ vrijwilligersbeleid, inclusief de onderdelen van de vrijwilligersreis;
- ☐ creëren, aanpassen en ontwikkelen van (vrijwilligers)werk en functies zoals functie- en taakdifferentiatie en jobcrafting;
- ☐ stijlen en technieken met betrekking tot leiderschap in maatschappelijke organisaties;
- ☐ verandermanagement in maatschappelijke organisaties;
- ☐ project- en programmamanagement;
- ☐ wettelijke en organisatorische vereisten met betrekking tot contracten en overeenkomsten;
- ☐ instrumenten en technieken voor monitoring en impactmeting;
- ☐ beginselen, methoden, instrumenten en technieken voor kwaliteitsborging en continue verbetering;
- ☐ risicobeoordeling en de identificatie van gezondheids- en veiligheidsrisico's binnen de organisatie;
- ☐ de huidige en toekomstige rollen en verantwoordelijkheden in de eigen organisatie en/of het netwerk;
- ☐ financieringsbronnen voor de huidige en toekomstige vrijwilligerswerk;
- ☐ de huidige vrijwilligers en de (beoogde) doelgroep(en) van de organisatie zoals interesses,

behoeften, capaciteiten en voorkeuren;

- ☐ de beschikbare financiële, personele en facilitaire middelen van de organisatie
- ☐ de structuren en systemen van de organisatie en van cultuur, waarden en ethos;
- ☐ de visie, missie en strategische doelstellingen van de organisatie/het initiatief.

10.4 Competenties ten aanzien van samenwerken

Voor de coördinator vrijwilligerswerk is samenwerking met beroepsmatige en vrijwillige collega's, leidinggevendenden, vakgenoten, projectleiders, partnerorganisaties en gemeenten essentieel voor het ontwikkelen van vrijwilligerswerk, vrijwilligersbeleid en positionering ervan.

De coördinator:

- ☐ Weet hoe vertrouwen op te bouwen met samenwerkingspartners ten behoeve van vrijwilligerswerk en actief inwonerschap;
- ☐ Kan wederzijdse afstemming en samenwerking in het vrijwilligerswerk stimuleren en kan doelen en verantwoordelijkheden samen helder krijgen;
- ☐ Heeft oog voor samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten en kan deze positief beïnvloeden;
- ☐ Kan situationeel handelen en toewerken met partners naar gemeenschappelijke langere termijn doelen ten behoeve van ontwikkeling van vrijwilligerswerk;
- ☐ Kan open en transparant communiceren om de samenwerking en samenwerkingsverbanden vorm te geven en te verbeteren;
- ☐ Herkent belangen, ziet tijdig spanningen en conflicten, erkent gevoelens van betrokkenen hierbij en kan deze positief ombuigen;
- ☐ Kan privacy in samenwerkingsverbanden met betrekking tot vrijwilligerswerk bewaken en toezien op informatieveiligheid;
- ☐ Kan strategisch partnerschap met betrekking tot vrijwilligerswerk opbouwen, inzetten en verder ontwikkelen.

Om dit goed in de vingers te hebben, is de volgende kennis van belang:

Kennis van (*methoden, instrumenten, technieken en hulpmiddelen ten aanzien van*):

- ☐ `eropaf gaan` en outreachend werken;
- ☐ de ontwikkeling van netwerken en partnerschappen;
- ☐ het functie- en werkgebied van andere betaalde en onbetaalde collega's werkzaam in de organisatie;
- ☐ opbouwen van relaties en relatiebeheer;
- ☐ horizontale en verticale samenwerking te ontwikkelen en/of te verbeteren;
- ☐ doelen, visie en missie van andere organisaties om mogelijkheden te creëren voor gezamenlijk duurzaam beheer van de pool van vrijwillige energie;
- ☐ kennisoverdracht en communicatiestijlen en manieren die aansluiten bij de vrijwilligers en actieve inwoners

10.5 Vakontwikkeling, eigen ontwikkeling en positionering

De coördinator is gericht op het ontwikkelen van zichzelf en het vakgebied en op de positionering en profilering van zichzelf, het vrijwilligerswerk en het vak:

- ☐ Toont het verlangen om blijvend te leren en verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor eigen leerbehoefte ten aanzien van de inhoud, vorm en context van het werk;
- ☐ Is in staat te reflecteren op eigen ervaringen met betrekking tot het coördineren van vrijwilligers en de coördinatie van vrijwilligerswerk en leert hiervan;
- ☐ Ziet de leerbehoeften van mensen met betrekking tot vrijwilligerswerk en handelt daarnaar;
- ☐ Kan ethische kwesties identificeren en bespreekbaar maken;
- ☐ Kan wettelijke vereisten en de beroepscode toepassen en zich verhouden tot organisatorisch beleid en regelgeving;
- ☐ Is goed op de hoogte van het vrijwilligerswerk als vakgebied, volgt de belangrijkste spelers en ontwikkelingen;
- ☐ Kent de branche of het domein waarin het vrijwilligerswerk is gepositioneerd en kan zich aanpassen qua taal, cultuur en werkwijze behorende bij deze branche;
- ☐ Heeft oog voor voor de kansen en risico's van technologische ontwikkelingen ten aanzien van het eigen werk en het vrijwilligerswerk;
- ☐ Weet hoe zichzelf, het vak en het vrijwilligerswerk in de organisatie/initiatief en in samenwerkingsverbanden te positioneren en profileren en te handelen binnen grenzen en bevoegdheden van het werk binnen de eigen organisatie, het eigen vak en van het vrijwilligerswerk;
- ☐ Kan een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het vakgebied van coördinatie van vrijwilligers en vrijwilligerswerk;
- ☐ Heeft oog voor eigen vitaliteit, en kan eigen ervaringen en die van anderen benutten.

Om dit goed in de vingers te hebben is de volgende kennis van belang:

Kennis van (*methoden, instrumenten, technieken en hulpmiddelen ten aanzien van*):

- ☐ de eigen rol en verantwoordelijkheden, de eigen vaardigheden en competenties en de grenzen hiervan;
- ☐ de eigen waarden, overtuigingen, motivaties, emoties en ambities;
- ☐ de geschiedenis van het vrijwilligerswerk en actief burgerschap, en van veel voorkomende vraagstukken en dilemma's in het vakgebied;
- ☐ wettelijke vereisten en beroepscodes;
- ☐ belangrijke landelijke organisaties in het vrijwilligerswerk en ontwikkelingen die spelen in het vakgebied
- ☐ de specifieke sector waartoe de organisatie behoort;
- ☐ andere organisaties die vrijwilligerswerk aanbieden of mogelijkheden hebben voor vrijwilligerswerk;
- ☐ gemeentelijke visie, missie en maatschappelijk doelen;
- ☐ hoe beleidsprocessen en beleidsbeïnvloeding werken;
- ☐ politiserend werken om invloed en positie van vrijwilligers en actieve inwoners te versterken.

Bijlage: Verklaring van gebruikte begrippen

Coördinator Vrijwilligerswerk

De term ‘coördinator vrijwilligerswerk’ wordt gebruikt voor iedereen die betaald of onbetaald, in een organisatie, in een initiatief of in de buurt vrijwilligers aanstuurt, begeleidt en ondersteunt of met hen samenwerkt en/of het werken met vrijwilligers mogelijk maakt.

Coördineren van vrijwilligers

Coördineren van vrijwilligers gaat over het aansturen, begeleiden, ondersteunen van en samenwerken met mensen die zich vrijwillig inzetten. Ook genoemd: begeleiden van vrijwilligers of de uitvoerende taken.

Coördinatie van vrijwilligerswerk

Coördinatie van vrijwilligerswerk gaat over vrijwilligersbeleid, strategische samenwerking, randvoorwaarden, financiering, faciliteiten en inbedding. Ook genoemd: organiseren van vrijwilligerswerk of de tactische en strategische taken.

Vrijwilligers

Met vrijwilligers worden alle mensen bedoeld die zich uit eigen keuze en zonder financiële compensatie te verwachten via een organisatie, initiatief en/of in onderling verband inzetten ten dienste van een ander of de samenleving. Het gaat dus om organisatiegebonden vrijwilligers maar ook om actieve inwoners en buurtgenoten. Voor de leesbaarheid hanteren we de term ‘vrijwilligers’.

Vrijwillige energie

In elke samenleving is een pool van vrijwillige energie beschikbaar, bestaande uit degenen die in enige vorm vrijwillig actief zijn en uit al degenen die nu even niet, niet meer of nog nooit vrijwilliger zijn. Deze vrijwillige energie wordt enerzijds gevoed door de positieve ervaringen die mensen als vrijwilliger opdoen maar ook door de mogelijkheden die worden geschapen om op passende wijze actief te worden. De bronnen van vrijwillige energie komen voort uit al bestaande manieren waarop mensen vrijwillig actief kunnen zijn, de spontane acties van mensen om zich vrijwillig in te zetten en de acties van derde partijen om mensen te bewegen vrijwillig actief te worden.

Ecologische bril

De kern van deze manier van kijken is dat de pool van vrijwillige energie gezamenlijk duurzaam wordt beheerd en dat wordt aangesloten bij de levensreis van mensen die vrijwillig actief zijn in een organisatie, een initiatief of de buurt maken. De drijfveren, talenten en mogelijkheden van (potentiële) vrijwilligers vormen het uitgangspunt voor alle acties die organisaties en coördinatoren ondernemen om mogelijk te maken dat mensen vrijwillig actief worden en blijven. Niet de doelen van de organisatie of het initiatief, maar die van de vrijwilliger zijn het startpunt van de interactie.

Ecosysteem van vrijwilligerswerk

Vrijwilligers, actieve inwoners, initiatieven en organisaties die met vrijwilligers werken, ondersteuningsorganisaties, bedrijven, scholen, gemeenten én al degenen die de diverse vormen van vrijwillige inzet mogelijk maken, begeleiden en ondersteunen worden als een ecosysteem van vrijwilligerswerk beschouwd. In samenhang en in wisselwerking tussen al deze onderdelen van het ecosysteem wordt het vrijwilligerswerk vormgegeven en krijgt het de kans zich te ontwikkelen. De maatschappelijke samenhang tussen al deze onderdelen van het ecosysteem betekent dat er een gezamenlijke opgave én wederzijdse verplichting is om de pool van vrijwillige energie zo duurzaam mogelijk te beheren.

Vrijwilligersreizen

Waarom, hoe, waar, wanneer en hoe lang mensen vrijwillig actief willen en kunnen zijn, is continu in beweging zowel op het niveau van het individu en de organisatie of het initiatief, maar ook op het niveau van de samenleving. De opgave is meebewegen met en aansluiten op de reizen die degenen maken die vrijwillig actief zijn in organisaties, via initiatieven en in onderling verband. Vrijwilligersreizen starten vanuit de levensreis die mensen maken en de rol die vrijwilligerswerk in hun leven speelt. Vervolgens is de vraag hoe organisaties of initiatieven mensen kunnen bewegen om (een deel van) hun reis als vrijwilliger bij of via hen af te leggen. Ten slotte is het vanuit het perspectief van de organisatie of initiatief nuttig om meerdere soorten vrijwilligersreizen mogelijk te maken om zo het bereik onder (potentiële) vrijwilligers te vergroten.

Grondhouding

De grondhouding van de coördinator vrijwilligerswerk beschrijft de basis van waaruit elke coördinator vrijwilligers en het vrijwilligerswerk benadert. De grondhouding gaat vooraf aan én vormt het uitgangspunt voor de concrete taken die de coördinator uitvoert en is daarmee geldig voor elke coördinator, ongeacht diens rol, taken en positie.

Taakgebieden

De taakgebieden omschrijven in hoofdlijnen wat van een moderne coördinator vrijwilligerswerk gevraagd wordt. Elk van de taakgebieden is uitgewerkt in een praktisch schema, waarin onderscheid gemaakt wordt tussen basistaken en aanvullende taken, en tussen taken op uitvoerend niveau en op tactisch/strategisch niveau. Voor de individuele coördinator geldt dat deze een keuze kan maken wat betreft de taakgebieden die passen bij diens functie, taak of rol en het niveau waarop deze worden uitgevoerd.

Competentiegebieden

De competentiegebieden laten zien welke kennis, vaardigheden en gedrag moderne coördinatoren vrijwilligerswerk nodig hebben om naar behoren met de grondhouding en taakgebieden te kunnen omgaan. Elk van de competentiegebieden is uitgewerkt in verscheidende competenties, waaruit de coördinator en/of diens leidinggevende een passende keuze kan maken.

Competenties

Competenties zijn combinaties van kennis, vaardigheden en gedrag die iemand in staat stellen om effectief te presteren in een bepaalde functie of situatie. Ze zijn de meetbare of zichtbare gedragingen die aantonen dat een persoon in staat is om een taak of een reeks taken uit te voeren. Kennis is het fundament van elke competentie en verwijst naar de theorie en informatie die een individu heeft verworven over een bepaald onderwerp of gebied. Kennis kan worden opgedaan door onderwijs of door ervaring en zelfstudie. Vaardigheden zijn het vermogen om de opgedane kennis toe te passen in de praktijk. Ze zijn meestal meetbaar en worden ontwikkeld door training en ervaring. Gedrag is de houding die iemand aanneemt bij het toepassen van zijn kennis en vaardigheden. Het gaat over hoe we reageren op situaties, werkethiek, verantwoordelijkheden en toewijding aan het werk.

