

Richtlijn begeleidingstijd voor vrijwilligers

Algemeen adviesrapport voor management en adviseurs in bibliotheekorganisaties

Gebaseerd op praktijkonderzoek, tijdschrijven en verdiepend gesprek met betrokken coördinatoren

Kernboodschap Vrijwilligersinzet vraagt structurele begeleiding. Deze begeleiding is geen resttaak, maar een voorwaarde voor kwaliteit, continuïteit, veiligheid en behoud van vrijwilligers. De in dit rapport opgenomen normtijden bieden een bestuurlijke indicatie voor capaciteitsplanning en formatiegesprekken.

Jaar: 2023

Door: Ivannah Rietkerk, HR Netwerkcoördinator (De Nieuwe Bibliotheek Almere)

1. Managementsamenvatting

In veel bibliotheken groeit de inzet van vrijwilligers. Dat biedt kansen om het bereik, de maatschappelijke betekenis en de betrokkenheid van inwoners verder te versterken. Tegelijk vraagt deze ontwikkeling om bewust inzicht in de tijd die nodig is om vrijwilligers goed te begeleiden en duurzaam in te zetten. In de praktijk is deze begeleidingstijd niet altijd expliciet zichtbaar in formatie, taakverdeling en sturing, terwijl zij wel van grote invloed is op kwaliteit en continuïteit.

Dit rapport biedt een algemene en overdraagbare richtlijn voor de begeleidingstijd van vrijwilligers. De richtlijn is bedoeld als stuurinformatie voor management, beleidsadviseurs en teamleiders. De uitkomsten vormen geen absolute norm, maar een zorgvuldig onderbouwde indicatie die helpt bij afwegingen rondom groei, kwaliteit, haalbaarheid en organisatiekracht.

De centrale conclusie is dat begeleidingstijd samenhangt met de aard van het vrijwilligerswerk. Activiteiten die relationeel intensiever zijn of inhoudelijk meer afstemming vragen, vragen gemiddeld ook meer begeleidingstijd dan overzichtelijke of sterk gestandaardiseerde vormen van inzet. Daarnaast laat het onderzoek zien dat de kwaliteit van begeleiding sterk samenhangt met de competenties, positie en scholing van degene die vrijwilligers aanstuurt. Juist daarom is gerichte toerusting van aandachtfunctionarissen of vakvrijwilligerscoördinatoren een belangrijke voorwaarde voor een effectieve en toekomstbestendige vrijwilligersinzet. Tot slot hangt de totale begeleidingstijd ook samen met de context waarin vrijwilligers worden ingezet, zoals de mate waarin facilitaire ondersteuning beschikbaar is en collega's kunnen bijdragen aan een goede begeleiding.

2. Aanleiding en doel

Bibliotheken zetten vrijwilligers met veel succes in binnen uiteenlopende domeinen, zoals taal, educatie, programmering, dienstverlening, inclusie en ontmoeting. Daarmee vergroten zij hun bereik, versterken zij hun maatschappelijke betekenis en creëren zij extra ruimte voor verbinding met de samenleving. Deze waardevolle inzet vraagt om passende en professionele coördinatie.

Om vrijwilligers duurzaam en effectief in te zetten, is het belangrijk om niet alleen naar de uitvoering te kijken, maar ook naar de randvoorwaarden die daarvoor nodig zijn. Denk aan tijd voor werving, inwerken,

afstemming, coaching, roostering en evaluatie. Juist deze begeleiding vormt de basis voor kwaliteit, continuïteit en een prettige samenwerking.

Dit rapport biedt daarom een algemeen toepasbaar kader voor de vraag hoeveel begeleidingstijd redelijkerwijs nodig is bij vrijwilligersinzet, en onder welke voorwaarden deze tijd optimaal kan worden benut.

3. Onderzoeksbasis en reikwijdte

De richtlijn in dit rapport is gebaseerd op een praktijkonderzoek van één jaar binnen de Nieuwe Bibliotheek Almere. Daarbij hebben betrokken functionarissen minimaal zes maanden structureel tijd geschreven op vrijwilliger-gerelateerde werkzaamheden. Deze registratie is aangevuld met diepte-interviews om de geschreven tijd te duiden, verschillen te verklaren en de uitkomsten te toetsen aan de praktijk.

De combinatie van tijdschrijven en verdiepend gesprek is belangrijk, omdat begeleidingstijd niet alleen bestaat uit zichtbare uitvoerende taken. Ook afstemming, bereikbaar zijn, inschattingen maken, spanningen opvangen en kwaliteit bewaken maken onderdeel uit van de rol.

De uitkomsten moeten daarom worden gelezen als een realistische bandbreedte voor sturing en planning. Lokale omstandigheden kunnen tot afwijkingen leiden, bijvoorbeeld bij sterk verspreide locaties, kwetsbare doelgroepen, complexe projecten of een hoge mate van organisatorische verandering.

4. Wat valt onder begeleidingstijd

Onder begeleidingstijd wordt in dit rapport verstaan: de tijd die een aandachtfunctionaris, medewerker of vrijwilligerscoördinator besteedt aan het begeleiden, ondersteunen en aansturen van vrijwilligers, exclusief de inhoudelijke projectontwikkeling of reguliere beleids- en programmataken.

- werving, matching en intake
- inwerken en instructie
- bereikbaar zijn voor vragen en praktische afstemming
- inhoudelijke en relationele begeleiding
- roostering en inzetplanning
- voortgangs- en evaluatiegesprekken
- teamoverleg, bijeenkomsten en vrijwilligerswaardering
- administratieve afhandeling die direct samenhangt met de vrijwilligersinzet

Niet inbegrepen zijn bijvoorbeeld beleidsontwikkeling, subsidieaanvragen, inhoudelijke projectopbouw, externe netwerkontwikkeling of specialistische programmaverantwoordelijkheid. Deze uren moeten apart worden beoordeeld.

5. Indicatieve normtabel begeleidingstijd

Onderstaande tabel geeft een praktische indicatie van de benodigde begeleidingstijd (BLT) per vrijwilliger en per 10 vrijwilligers per week. De laatste kolom laat zien welke bandbreedte als bestuurlijk uitgangspunt kan worden gehanteerd per type inzet.

denieuwebibliotheek

Type inzet	Activiteit/project	BLT per vrijwilliger per week	BLT per 10 vrijwilligers per week	Bestuurlijke richtlijn
Intensieve of relationeel zwaardere inzet	Coördinator VoorleesExpress	0,34 uur	3,5 uur	3 uur per week
	Taalhuis	0,25 uur	2,5 uur	
	Cultuurhuis	0,25 uur	2,5 uur	
	Gezinsaanpak	0,35 uur	3,5 uur	
	Biebpunten	0,35 uur	3,5 uur	
	Digitale inclusie	0,35 uur	3,5 uur	
	Ondersteuning workshops	0,25 uur	2,5 uur	
	Bibliotheek aan Huis	0,35 uur	3,5 uur	
Reguliere inzet	Filmhuis	0,20 uur	2 uur	2 uur per week
	Gastvrouwen/-heren (Poort)	0,20 uur	2 uur	
	Gastvrouwen/-heren (Nobelhorst)	0,20 uur	2 uur	
	VoorleesExpress	0,20 uur	2 uur	
	Programmering	0,20 uur	2 uur	
	Rondleidingen	0,20 uur	2 uur	
	Participatieverklaringstraject	0,20 uur	2 uur	
	Exposities	0,20 uur	2 uur	
	Medialab	0,20 uur	2 uur	
	Voorlezen (anderstalig)	0,20 uur	2 uur	
Inhoudelijk zwaardere educatieve inzet	Voorlezen*	0,24 uur	2,5 uur	3 uur per week
	Kanjerlezen*	0,35 uur	3,5 uur	
Licht gefaciliteerde makersinzet	Makervrijwilliger (gefaciliteerd)	0,10 uur	1 uur	1,5 uur per week
	Makervrijwilliger (georganiseerd)	0,20 uur	2 uur	

* Voorlezen en Kanjerlezen zijn in deze richtlijn ingeschaald op basis van inhoudelijke zwaarte en begeleidingscomplexiteit. De feitelijke tijdsbesteding kan lokaal hoger of lager uitvallen.

Deze tabel is nadrukkelijk een managementinstrument. De waarden geven richting aan planning en begroting, maar vervangen niet het professionele gesprek over context, taakvolwassenheid en risico's.

6. Duiding voor management en formatie

De tabel laat zien dat vrijwilligersinzet niet uniform is. Activiteiten met intensieve contactmomenten, meer maatwerk, hogere kwetsbaarheid of grotere spreiding vragen aantoonbaar meer begeleidingstijd dan activiteiten met een stabielere en beter voorspelbare karakter.

Voor management en adviseurs betekent dit dat vrijwilligersinzet altijd in samenhang moet worden bekeken met drie vragen: hoeveel vrijwilligers worden ingezet, welk type begeleiding is nodig en welke medewerker heeft deze verantwoordelijkheid in zijn of haar taakpakket belegd.

Wanneer begeleidingstijd expliciet wordt meegenomen in formatie en werkverdeling, ontstaat een realistischer beeld van wat nodig is om vrijwilligers goed te ondersteunen. Dat draagt bij aan duurzame inzet, behoud van kwaliteit en een werkwijze die niet afhankelijk is van toevallige ruimte of individuele bevoegenheid, maar stevig is verankerd in de organisatie.

7. Waarom scholing van aandachtfunctionarissen essentieel is

Het begeleiden van vrijwilligers vraagt om specifieke kennis en vaardigheden. Een medewerker kan inhoudelijk zeer deskundig zijn binnen een programma of dienst, maar heeft daarnaast passende toerusting nodig om vrijwilligers op een professionele, zorgvuldige en stimulerende manier te begeleiden.

Scholing speelt hierin een belangrijke rol. Aandachtfunctionarissen en vakvrijwilligerscoördinatoren bewegen zich immers op het snijvlak van relationeel leiderschap, duidelijke kaders, motiveren, begrenzen, feedback geven en omgaan met verschillen in tempo, achtergrond en belastbaarheid. Juist deze combinatie maakt dat goede begeleiding vraagt om gerichte ontwikkeling.

Gerichte scholing draagt bij aan meer eenduidigheid en kwaliteit in de begeleiding van vrijwilligers. Zij vergroot de kans op een positieve en consistente vrijwilligerservaring, ondersteunt het behoud van vrijwilligers, helpt om knelpunten tijdig te signaleren en versterkt de basis voor een duurzame en veilige inzet.

Daarbij zijn in ieder geval vaardigheden relevant op de volgende terreinen:

- coachend en situationeel leidinggeven aan vrijwilligers
- heldere taakafbakening en goed verwachtingenmanagement
- het voeren van lastige gesprekken en het geven van constructieve feedback
- het signaleren van overbelasting, onveiligheid of rolonduidelijkheid
- het omgaan met diversiteit in motivatie, leerstijl en inzetbaarheid
- basiskennis van lokaal vrijwilligersbeleid, rolafbakening en relevante procedures

8. Randvoorwaarden voor effectieve begeleiding

- begeleidingstijd is expliciet belegd in uren, niet impliciet verondersteld
- rollen en verantwoordelijkheden zijn helder tussen management, adviseur, coördinator en vrijwilliger
- digitale hulpmiddelen en administratieve processen ondersteunen de uitvoering
- ervaren vrijwilligers kunnen waar passend ondersteunende of coördinerende taken overnemen
- er is ruimte voor evaluatie, intervisie en bijstelling van de normtijden
- groei van het aantal vrijwilligers wordt gekoppeld aan begeleidingscapaciteit

9. Aanbevelingen

Aanbeveling	Toelichting
Gebruik de normtabel als gesprekstool	Zet de richtlijn in bij begroting, jaarplannen, uitbreidingsvoorstellen en formatiegesprekken.
Maak onderscheid tussen vrijwilligersuren en begeleidingsuren	Tel vrijwilligersinzet nooit mee zonder ook de begeleidingslast zichtbaar te maken.

Beleg eigenaarschap duidelijk	Leg vast wie eindverantwoordelijk is voor kwaliteit, planning, relatiebeheer en escalaties.
Investeer in scholing	Zorg voor een basisprogramma voor aandachtfunctionarissen of vakvrijwilligerscoördinatoren en organiseer periodieke kennisuitwisseling.
Herijk periodiek	Toets de normtijden jaarlijks of bij grote veranderingen in doelgroep, werkwijze of schaal.

10. Slot

Vrijwilligers leveren grote maatschappelijke waarde op, maar alleen wanneer organisaties ook investeren in de voorwaarden waaronder deze inzet kan slagen.

Een realistische inschatting van begeleidingstijd helpt bibliotheken om keuzes expliciet te maken, medewerkers te beschermen tegen onzichtbare taakverzwaring en vrijwilligers een stevige, professionele basis te bieden.

Deze richtlijn ondersteunt daarmee niet alleen de uitvoering, maar ook de strategische sturing op kwaliteit, groei en continuïteit.