

Rapportage Bronmethodiek Arnhem

Een onderzoek naar de uitvoering van de Bronmethodiek in de wijk, op school en binnen de sportvereniging

Amsterdam, 2 februari 2005

Joram Pach
Carla Kolner

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 De Bronmethodiek	7
2 Onderzoeksopzet	9
2.1 Onderzoeksvragen	9
2.2 Onderzoeksdesign	10
3 Praktijkbeschrijvingen	13
3.1 Praktijkbeschrijving casus 1 (wijk)	13
3.2 Praktijkbeschrijving casus 2 (sportvereniging)	14
3.3 Praktijkbeschrijving casus 3 (sportvereniging)	15
3.4 Praktijkbeschrijving casus 4 (school)	16
3.5 Praktijkbeschrijving casus 5 (school)	17
4 Bevindingen	19
4.1 Inleiding	19
4.2 Praktijkbeschrijving van de Bronmethodiek	19
4.3 Effecten en resultaten	32
4.4 Beschouwing achteraf (van de onderzoekers)	34
5 Conclusies	45
5.1 Conclusies ten aanzien van doelen Bronmethodiek	45
5.2 Conclusies ten aanzien van effecten en resultaten	45
5.3 Conclusies ten aanzien van uitgangspunten en randvoorwaarden	46
5.4 Conclusies ten aanzien van belangrijkste succes- en faalfactoren	46
5.5 Conclusies en aanbevelingen ten aanzien van de verdere uitwerking van de methodiek	46
5.6 Conclusies ten aanzien van toepasbaarheid methodiek in verschillende settings	47
Nawoord	49
Bijlagen	
Bijlage 1 Producten en instrumenten	53

Inleiding

In veel scholen, sportverenigingen en wijken kampt men met een gebrek aan betrokkenheid bij ouders, leden en bewoners en een tekort aan vrijwilligers. Om organisaties in staat te stellen deze problemen het hoofd te bieden heeft de Vrijwilligerscentrale Arnhem in samenwerking met en ondersteund door de gemeente Arnhem de Bronmethodiek ontwikkeld. Centrale gedachte achter deze aanpak is dat de organisaties terug moeten gaan naar de bron van het vrijwilligerswerk: de kwaliteiten en interesses van de ouders, leden en bewoners en de natuurlijke betrokkenheid van mensen bij 'hun' organisatie. In de praktijk gaan veel organisaties uit van de vacatures die ze zelf hebben en laten zij na om de leden van de achterban persoonlijk te vragen naar wat zij graag zouden kunnen en willen doen. Het blijkt echter dat veel van de mensen die nooit reageren op oproepen in clubblaadjes en nieuwsbrieven heel wel bereid blijken zich in te zetten voor de organisatie wanneer zij daar persoonlijk voor worden gevraagd. Om dat te kunnen doen moet de organisatie natuurlijk wel weten wie wat zou kunnen en willen doen. Daarom wordt de kern van de Bronmethodiek gevormd door het afnemen van enquêtes bij de achterban, door hiervoor getrainde vrijwilligers uit die achterban zelf. Een tweede, en minstens even belangrijk doel van het enquêteren is het tot stand brengen of versterken van de dialoog tussen de organisatie en de achterban, om zo de betrokkenheid van mensen bij de organisatie te vergroten.

In de periode van maart 2003 tot november 2004 zijn negen organisaties in Arnhem gestart met de Bronmethodiek. Hieronder waren vier scholen, drie sportverenigingen en twee wijken. In de meeste gevallen is het project nog niet afgerond, maar de eerste resultaten wijzen inderdaad op een vergroting van de betrokkenheid en een bereidheid zich in te zetten voor de organisaties die de verwachtingen overtreft. De uitvoering van de methodiek is in de genoemde periode begeleid door een projectcoördinator van de Vrijwilligerscentrale, die de projectleiders binnen de deelnemende organisaties met raad en daad bijstond.

In deze rapportage wordt, op basis van een kwalitatief onderzoek onder betrokkenen, een beschrijving gegeven van de uitvoering van de Bronmethodiek bij vijf organisaties; een wijk, twee sportverenigingen en twee scholen. In hoofdstuk 3 vindt u een korte beschrijving van de uitvoering binnen deze vijf casussen, terwijl hoofdstuk 4 een algemene beschrijving geeft van de werking van de methodiek in de praktijk. Deze beschrijving is gebaseerd op onderzoek bij de vijf casussen – waarnaar ook veelvuldig wordt verwezen – diverse gespreken met de projectcoördinator van de Vrijwilligerscentrale en een beknopte documentstudie. Deze beschrijvingen worden voorafgegaan door een korte uiteenzetting van de oorspronkelijke opzet en uitgangspunten van de Bronmethodiek (hoofdstuk 1) en een bespreking van de opzet van het onderzoek (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 5 vindt u tenslotte de conclusies, gevolgd door een nawoord.

Op basis van het onderzoek dat de grondslag vormt voor deze rapportage is tevens een methodiekbeschrijving geschreven. Daar waar de rapportage een evaluerend karakter heeft, is het doel van de methodiekbeschrijving om nieuwe organisaties (al dan niet zelfstandig) in staat te stellen ook te gaan werken met de Bronmethodiek.

1 De Bronmethodiek

Bij de uitvoering van de Bronmethodiek is niet uitgegaan van een vaststaande beschrijving. Er is dan ook geen startdocument of iets dergelijks. Wel hanteerde de projectcoördinator van de Vrijwilligerscentrale een aantal uitgangspunten, die de kern van de methodiek vormen. Daarnaast was er een globaal overzicht van de activiteiten die samen de methodiek vormen. Later is dit overzicht uitgegroeid tot een stappenplan. Hieronder worden, op basis van meerdere gesprekken met de projectcoördinator, deze uitgangspunten en activiteiten weergegeven, alsmede enkele kaders van de methodiek. Dit is geen beschrijving van de praktijk, die vindt u in hoofdstuk 3 en 4.

De Bronmethodiek is een specifieke aanpak met als doel de betrokkenheid van leden, ouders of bewoners bij een sportvereniging, school of in een wijk te vergroten en hen te stimuleren diverse vrijwilligerstaken te vervullen. Beide doelen liggen in elkaars verlengde en kunnen niet los gezien worden van elkaar. Betrokkenheid is een voorwaarde om mensen te kunnen activeren, maar betrokkenheid alleen is niet genoeg; de organisaties en wijken zijn immers ook afhankelijk van het werk dat vrijwilligers verrichten.

Bij het realiseren van deze doelen wordt, in tegenstelling tot veel andere methodieken, niet alleen uitgegaan van het perspectief van de organisaties, maar vooral van dat van de potentiële vrijwilligers (respectievelijk (ouders van) leden, ouders en buurtbewoners). Niet het vacaturegerichte denken maar het 'op zoek gaan naar potenties, interesses en mogelijkheden van mensen' is het leidende principe van de Bronmethodiek. Belangrijke uitgangspunten van de methodiek zijn:

- De natuurlijke, positieve betrokkenheid van mensen bij de organisatie of de wijk.
- Een persoonlijke benadering, in alle aspecten van de uitvoering.

De persoonlijke aanpak maakt dat de Bronmethodiek essentieel verschilt van vaker toegepaste methoden, waarbij meestal gewerkt wordt met een schriftelijke vragenlijst, het ophangen van een briefje in de hal van een school of een oproep in het clubblad of het wijkkrantje.

De Bronmethodiek gaat er van uit dat de organisatie bewust en gestructureerd contact maakt met haar achterban. Dit komt tot uiting in de centrale activiteit van de Bronmethodiek: het afnemen van persoonlijke enquêtes. Om te kunnen achterhalen wat (potentiële) vrijwilligers zouden kunnen en willen doen wordt binnen de organisatie of wijk een aantal enquêteurs opgeleid (ook dit zijn vrijwilligers, die afkomstig zijn uit de achterban van de organisatie en de organisatie dus van binnenuit kennen). Deze benaderen zo veel mogelijk potentiële vrijwilligers op een persoonlijke wijze en nemen hen een enquête af. Tijdens de gesprekken wordt uitgebreid ingegaan op de wensen en mogelijkheden van de geënquêteerde om meer bij de organisatie of wijk te worden betrokken. Ook wordt nadrukkelijk stilgestaan bij de interesses, mogelijkheden en wensen ten aanzien van het verrichten van vrijwilligerstaken door de geënquêteerde. Daarbij kan het zowel gaan over kleine, eenmalige klusjes, als om grotere en/of structurele taken.

Naast informatie over persoonlijke belangstellingen levert de enquête vaak informatie op over werkwijze of cultuur van de specifieke organisatie. Dat kunnen ook klachten zijn. Het is zaak daar op een zorgvuldige wijze mee om te gaan.

Voorafgaand aan de inventarisatie onder vrijwilligers wordt er ook een inventarisatie binnen de organisatie uitgevoerd, zodat meteen na de twee inventarisaties gestart kan worden met 'matchen'. Maar, hoewel de organisatie uiteraard de wensen van de vrijwilligers zo veel mogelijk zal willen koppelen aan openstaande vacatures, is kern van de methodiek dat niet die behoefte, maar de wensen van de nieuwe vrijwilligers voorop staan. Dit vergt over het algemeen enige omslag in het denken van de organisaties, zo niet een ware cultuurverandering. Voor veel organisaties blijkt het in de praktijk lastig om los te komen van een tekort aan vrijwilligers waar men dagelijks mee geconfronteerd wordt.

De uitvoering van de methodiek gaat uit van een aantal vaste activiteiten, maar wordt toegesneden op de specifieke organisatie/wijk. Daardoor is de aanpak kleinschalig en contextgericht. De organisatie/wijk wordt bij de uitvoering ondersteund door de projectcoördinator van de Vrijwilligerscentrale. Die houdt onder andere in dat diverse instrumenten beschikbaar worden gesteld (een standaardenquête, een training en – zij het pas in een later stadium – een computerprogramma voor het maken van een database) en dat de organisaties advies ontvangen. De daadwerkelijke uitvoering moeten zij echter in alle gevallen zelf op zich nemen, dit zal de projectcoördinator niet overnemen.

Als een organisatie heeft besloten mee te doen maakt de projectcoördinator een *quickscan* van de organisatie om een beeld te krijgen van de aard en cultuur van de organisatie, de problemen waar men mee kampt, de verwachtingen van het project en mogelijke belemmerende factoren.

2 Onderzoeksopzet

In dit stuk worden een aantal termen gebruikt die tot verwarring zouden kunnen leiden. Van-
daar dat deze hier worden toegelicht.

Waar wordt gesproken over een *projectleider*, wordt bedoeld op de persoon die binnen een
school, sportvereniging of wijk verantwoordelijk is voor de uitvoering van het project. Deze
mensen hebben over het algemeen ook een andere functie binnen de organisatie; directeur,
bestuurslid, leerkracht, administratief medewerker.

De term *projectcoördinator* (meestal afgekort tot **PC**) is de persoon die het project vanuit de
Vrijwilligerscentrale (afgekort: *VWC*) heeft opgezet en aanstuurt. Zij draagt geen verantwoor-
delijkheid voor het functioneren van de projectleiders, maar ondersteunt hen wel.

Verder is er sprake van een vijftal *casussen*. Dit zijn de scholen, sportverenigingen en de wijk
die zijn onderzocht. De casussen worden kort beschreven in hoofdstuk 3. Daar vindt u ook de
nummering van de casussen waaraan verderop wordt gerefereerd.

2.1 Onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek was om de praktijk van de Bronmethodiek te beschrijven: wat houdt de methodiek in de praktijk in en hoe wordt deze uitgevoerd. Daarbij hebben wij bijzondere aandacht gehad voor overeenkomsten tussen de diverse settings waarbinnen de methodiek wordt uitgevoerd en kenmerken die specifiek zijn voor een bepaalde sector. De centrale vraag hierbij is uiteraard wat de resultaten van de methodiek zijn. De mogelijke resultaten zijn in te delen in een drietal categorieën: resultaten ten aanzien van de betrokkenheid, ten aanzien van het aantal vrijwilligers en overige (bedoelde en onbedoelde) effecten.

Onder het vergroten van betrokkenheid wordt verstaan:

- Het verbeteren van de contacten tussen de instellingen en de achterban (toename van frequentie en intensivering).
- Het vermeerderen van de informatie bij de achterban over de organisatie (tot uitdrukking komend in een meer realistische beeldvorming).
- Getoonde belangstelling vanuit de achterban.
- Blijk geven van de intentie om iets voor de wijk of instelling te doen.

Ten aanzien van de resultaten op het gebied van de aantallen vrijwilligers kunnen de volgende vragen worden gesteld:

- Hoeveel nieuwe vrijwilligers hebben zich gemeld bij de organisatie (= potentieel aantal nieuwe vrijwilligers)?
- Hoeveel nieuwe vrijwilligers zijn door de methodiek daadwerkelijk binnen de organisatie aan de slag gegaan (= aantal nieuwe vrijwilligers) en welk soort werkzaamheden zijn zij gaan verrichten (lange klussen, korte tijdelijke klussen etc.)?
- Hoeveel vacatures zijn door de methodiek ingevuld (in vergelijking met de situatie vóór de toepassing van de methodiek)?
- Hoeveel nieuwe vrijwilligers zijn na een bepaalde tijd nog steeds werkzaam voor de organisatie?

Overige effecten en resultaten kunnen betrekking hebben op:

- veranderingen in de organisatie door toepassing van de methodiek (en door de komst van nieuwe vrijwilligers);

- vergroting van de kennis en inzicht met betrekking tot bevorderende en belemmerende factoren voor wat betreft het werven en binden van vrijwilligers;
- veranderingen in het aantal en soort initiatieven en werkzaamheden door de komst van nieuwe vrijwilligers;
- verbeteringen in de communicatie tussen de organisatie en de vrijwilligers;
- verbetering van de interne communicatie met betrekking tot de inzet en het betrekken van vrijwilligers.

De concrete vragen die de beschrijving stuurden zijn in de loop van het proces regelmatig bijgesteld, als bleek dat een bepaald relevant punt in de vragen onvoldoende belicht werd, of juist bleek dat een bepaalde vraag niet goed van toepassing was op de situatie die werd aangetroffen. De uiteindelijke vragen zijn ook terug te vinden in hoofdstuk vier, maar worden hieronder voor de volledigheid alvast opgesomd:

- 1 Welke doelen stelt men in de praktijk centraal, op welke doelgroepen zijn de pilots in het bijzonder gericht en wat zijn de verwachtingen die de deelnemers van de Bronmethodiek hebben?
- 2 Wat zijn de te onderscheiden stappen bij de uitvoering en welke producten worden hierbij gebruikt?
- 3 Wat zijn de belangrijkste ervaringen bij de uitvoering van de methodiek (conform bij 2 benoemde stappen)?
- 4 Wat is de rol van een ondersteunend projectcoördinator vanuit de VWC en waar ligt het accent van de ondersteuning?
- 5 Wat zijn de belangrijkste resultaten van de Bronmethodiek zoals die in deze pilots gerapporteerd worden? Hoe verhouden deze zich tot de vooraf gestelde doelen en verwachte resultaten?
- 6 Wat zijn de gerapporteerde 'onbedoelde' resultaten binnen de pilots?
- 7 Wat zijn de meest voorkomende problemen bij de uitvoering?
- 8 Wat zijn de belangrijkste succes- en faalfactoren?
- 9 Hoe verhoudt de praktijk van de uitvoering zich tot de opzet, uitgangspunten en intenties van de VWC?
- 10 Is dit project ook zonder hulp van 'buitenaf' uitvoerbaar?
- 11 Wegen de kosten in tijd en geld voor de uitvoering van de Bronmethodiek op tegen de baten?
- 12 Hoe verhoudt de Bronmethodiek zich tot andere methoden om vrijwilligers te werven?

2.2 Onderzoeksdesign

De Bronmethodiek wordt uitgevoerd in verschillende settings: onderwijs, sportverenigingen en wijken. Binnen de eerste twee sectoren is een tweetal casussen onderzocht. Op het moment dat het onderzoek startte was er nog maar één wijk waar werd gewerkt met de Bronmethodiek; ook deze casus is onderzocht.

Bij elk van de vijf casussen is met meerdere betrokkenen gesproken. In alle gevallen is de projectleider geïnterviewd. In de wijk is daarnaast een groepsinterview met een groot deel van de enquêteurs gehouden en is een bijeenkomst van de werkgroep waarin zij zitten, hebben bijgewoond. Ook bij de sportvereniging zijn enquêteurs ondervraagd, in één geval in een face-to-face interview, in het andere door middel van een schriftelijk logboek.

Bij één van de scholen tenslotte, is gesproken met de directeur. Bij de andere school, waar de uitvoering pas net was gestart, zijn alleen de twee leerkrachten die zijn aangewezen als projectleidsters, geïnterviewd. In oktober 2004 is er via de projectcoördinator nog een korte vragenlijst rondgestuurd naar de projectleiders om de laatste stand van zaken te inventariseren. Hierop hebben twee van de vijf projectleiders gereageerd.

Bij de beschrijving van het uitvoeringsproces deed zich een aantal belangrijke onderzoekstechnische complicaties voor. Ten eerste was het reconstrueren van de beginfase van het project bij een deel van de casussen moeilijk, aangezien dit voor de meeste betrokkenen al weer ver weg was en deze fase in hun herinnering behoorlijk was vervaagd. Ook is een bekend fenomeen dat de herinnering sterk gestuurd wordt door meer recente ervaringen en daardoor minder betrouwbaar is. Noch bij de Vrijwilligerscentrale, noch bij de organisaties was sprake van een systematische verslaglegging van het proces. Een tweede probleem was dat het project nog in geen van de gevallen was afgerond. Met uitzondering van de wijk heeft men zelfs nog nergens de fase van het matchen bereikt. Hierdoor ontbreekt ook nog grotendeels het zicht op de resultaten en effecten van de methodiek, terwijl over de duurzaamheid daarvan al helemaal nauwelijks iets te zeggen is.

3 Praktijkbeschrijvingen

3.1 Praktijkbeschrijving casus 1 (wijk)

De Bronmethodiek is in deze wijk gekoppeld aan de ABCD-methode, waarmee reeds gewerkt werd (zie §4.4 voor een vergelijking tussen de twee methodieken). De werkgroep die het project uitvoert is oorspronkelijk opgezet in het kader van de ABCD-methode. De reden dat men deel is gaan nemen aan de pilot van de Bronmethodiek is dat men zo professionele ondersteuning kon krijgen bij de uitvoering van ABCD, die geheel op vrijwilligers draaide.

Veel van de werkgroepleden zitten zelf al in organisaties, daar zijn ze zelfs op uitgezocht. Voordeel daarvan is dat ze goed weten wat er gebeurt in de wijk; nadeel is dat ze dubbel belast worden.

Doel

Het hoofddoel van het project is het vergroten van de cohesie en de onderlinge betrokkenheid in de wijk. Het secundaire doel is mensen activeren voor de wijk en mensen uit hun huis krijgen. Men is vooral gericht op het activeren van mensen die eerder overwegend thuis zaten.

Onder activering verstaat men overigens evengoed dat bewoners aan een activiteit gaan deelnemen, als dat zij vrijwilligerswerk gaan doen.

Kenmerkend voor de aanpak in deze wijk is dat niet alleen wordt gekeken naar het bestaande aanbod, maar dat op basis van de uitkomsten van de enquête ook nieuwe activiteiten worden opgestart.

Proces

In de eerste enquêteronde in februari 2003 zijn 100 mensen geïnterviewd. De enquêtes zijn verwerkt door de projectleidster. Zij heeft ook geprobeerd koppeling tot stand te brengen. Dit bleek echter een te zware belasting, met als gevolg dat er een te lange tijd zat tussen de enquête en de matching, waardoor mensen afhaakten. Ook bleek het moeilijk voor iemand die niet bij het afnemen van de enquête was geweest om de uitkomsten daarvan juist te interpreteren. Daarom heeft men besloten in de tweede enquêteronde – die plaatsvond in januari 2004 – de enquêteurs zelf verantwoordelijk te maken voor de matching en de nazorg daarbij en de matching al zo veel mogelijk tijdens het afnemen van de enquêtes te laten plaatsvinden. Veel van de enquêteurs hebben echter nog de nodige moeite met deze nieuwe taak.

Opbrengsten

Door het project is de betrokkenheid bij de wijk verbeterd, er zijn diverse nieuwe mensen actief en meer mensen zijn op de hoogte van wat er gebeurt in de wijk. Ook is een aantal activiteiten gestart waarvoor er in het verleden geen mensen waren, waaronder een conversatieactiviteit voor Turkse vrouwen.

Door het project is de manier om vrijwilligers te werven in de wijk veranderd. Bij organisaties is nog geen verandering te zien, maar daarvoor is de tijd ook nog te kort geweest. Organisaties blijken erg vast te zitten in hun eigen werkwijze. Wellicht gaat dat wel veranderen als er (via het project) meer nieuwe vrijwilligers in de organisaties zijn binnengekomen.

3.2 Praktijkbeschrijving casus 2 (sportvereniging)

Doel en startsituatie

"We hebben nu geen tekort aan vrijwilligers, maar is dat over 5 jaar nog zo?" vraagt de technisch directeur zich af. Voorkomen dat er wel een tekort ontstaat is het eerste doel. Een tweede doel is het aanspreken van nieuwe doelgroepen, in het bijzonder het betrekken van de allochtone ouders bij de vereniging. Op dit moment is het kader bijna helemaal wit, en daarmee geen goede afspiegeling van het ledenbestand, dat voor twintig procent uit allochtonen bestaat. De vereniging heeft momenteel zo'n 1.000 leden en hoopt binnenkort aanzienlijk te kunnen groeien, aangezien er vlakbij een geheel nieuwe wijk wordt gebouwd.

De betrokkenheid bij het team van het eigen kind is over het algemeen redelijk groot. De vereniging heeft een wachtlijst en men laat pas een nieuw team starten als er voldoende begeleiders zijn. Daardoor zijn ouders snel geneigd een taak voor het team op zich te nemen. Maar zij voelen dan vaak nog niet de noodzaak om taken buiten het team op zich te nemen.

Een deel van de ouders is helemaal niet betrokken, zij dumpen hun kinderen aan het begin van de dag en halen ze aan het einde weer op.

Doel van het project is dan ook het activeren van ouders, ook om te voorkomen dat bestaande vrijwilligers het gevoel krijgen dat ze er helemaal alleen voor staan en daarom zouden willen stoppen.

Al voordat gestart werd met de Bronmethodiek was men bezig, zij het summier, om inzicht te krijgen in wat mensen kunnen en willen, en hoeveel tijd ze willen besteden aan de club. Ook zijn taakprofielen gemaakt en probeerde men vooraf duidelijk te maken hoeveel tijd een bepaalde taak zou kosten. De Bronmethodiek sloot hier prima bij aan en paste bij de manier waarop men graag tegen vrijwilligers aankijkt.

Proces

Sinds februari 2004 worden er enquêtes afgenomen. Eind april zijn er van de honderd uitgezette enquêtes zo'n twaalf ingevuld teruggekomen. Het enquêteren kost meer tijd dan gedacht en veel ouders blijken niet te willen meewerken. Hoewel er nog weinig enquêtes zijn teruggekomen, is in de enquêtes die wel terug zijn gekomen de bereidheid om iets te gaan doen aanzienlijk groter dan verwacht. Dit is ook de reden dat men wel doorgaat met enquêteren, met name door ouders te benaderen op momenten dat zij toch aanwezig zijn. In de toekomst wil men nieuwe leden bij aanmelding direct een enquête laten invullen. In september 2004 zou men mensen gaan benaderen die in de enquête hebben aangegeven dat ze iets voor de club willen gaan doen. Daarnaast gaat men door met enquêteren.

Om het project te verankeren in de vereniging, ook nadat de ondersteuning vanuit de VWC is gestopt, is er een werkgroep opgezet en is er een 'coördinator Bronmethodiek' aangesteld. Dit is iemand die eerder bij een andere deelnemende organisatie enquêteur is geweest.

3.3 Praktijkbeschrijving casus 3 (sportvereniging)

Doel

Doel van de Bronmethodiek is voor de vereniging nadrukkelijk het vinden van nieuwe vrijwilligers: "We hebben elk jaar moeite om de vrijwilligerseindjes aan elkaar te knopen, dat willen we oplossen", zo vertelt de projectleider. Naast dit specifieke doel ziet hij nog een algemeen doel van de Bronmethodiek: "vrijwilligers betrekken bij het maatschappelijk leven".

De betrokkenheid van ouders en leden was en is een serieus probleem. Mensen noemen allerlei redenen om niet actief te zijn. Zo wordt een functie in de vereniging als zwaar gezien – en, omdat er niet zo veel mensen zijn en het werk dus over weinig mensen verdeeld wordt, is dat ook zo. Dit is extra problematisch, aangezien veel mensen ook buiten de vereniging erg druk zijn. Ook zijn er bij de vereniging relatief veel hoogopgeleide ouders en leden. Het blijkt dat deze mensen kwalitatief goed georganiseerde taken moeten worden geboden, omdat zij zich anders onvoldoende geroepen voelen om actief te worden als vrijwilliger. Een andere belangrijke reden is dat mensen zich niet aangesproken voelen en zeggen dat zij nooit gevraagd zijn om actief te worden. Volgens het bestuurslid is dit feitelijk niet waar, maar is de benadering altijd via het clubblad gegaan. Van het project heeft men geleerd dat dat niet werkt; het blijkt veel effectiever te zijn om mensen persoonlijk te benaderen.

De vereniging heeft niet eerder gebruik gemaakt van methodieken om ouders meer te betrekken. Wel heeft men geregeld aan het begin van een seizoen hiervoor zelf plannen gemaakt, maar die plannen strandden altijd in de onmacht om mensen bij elkaar te krijgen om het uit te voeren: "Er is meestal wel genoeg kader om plannen te maken, maar niet om het uit te voeren", zo stelt de projectleider. Een belangrijk verschil is dat de Bronmethodiek gericht is op alle leden, terwijl de eigen plannen zich altijd beperkten tot nieuwe leden. Het benaderen van het hele bestand van ouders is dan ook niet eerder geprobeerd.

Organisatie

Het project kwam bij deze vereniging moeizaam op gang. Aan het begin van het project is een werkgroepje ingesteld dat bestond uit twee leden en het bestuurslid dat voor het project verantwoordelijk was. Eén van de leden voerde dit project uit als onderdeel van een stage die hij liep bij de club. Hij toonde echter weinig initiatief, net als het andere lid van de werkgroep. Later is de uitvoering vooral komen te liggen bij het bestuur, en dan met name bij een van de bestuursleden (die toen ook projectleider werd) en de voorzitter. In het begin was het verantwoordelijk bestuurslid erg sceptisch over het project; hij vond het vaag en was bang dat het veel tijd zou gaan kosten. Toen het project steeds beter ging lopen werd hij steeds enthousiaster, helemaal toen hij de resultaten zag.

Ook het vinden van enquêteurs verliep in eerste instantie moeizaam. Op een brief en oproepen in het clubblad kwam geen enkele reactie. Pas toen men mensen persoonlijk ging benaderen waren zij bereid mee te doen. Vanaf dat moment is alles op rolletjes gaan lopen; de enquêteurs blijken ontzettend enthousiast en iedereen vindt het leuk om te doen. Er zijn nog geen precieze plannen voor de toekomst van het project.

Dit komt onder andere doordat de uitkomsten van de enquête nog niet verwerkt zijn – eerst was de software hiervoor niet beschikbaar en vervolgens was er niemand te vinden die dit wilde doen.

3.4 Praktijkbeschrijving casus 4 (school)

De school heeft rond de 140 leerlingen en bevindt zich in een vooroorlogse arbeiderswijk. De leerlingen zijn grotendeels afkomstig uit een deel van wijk waar relatief veel probleemgezinnen wonen. Bij veel betrokkenen, waaronder de directeur van de school, bestaat het idee dat de wijk zich in een negatieve spiraal bevindt, hetgeen zich onder andere uit in het feit dat veel kinderen uit de wijk in andere wijken naar school gaan.

Doel

Doel van het project is ouders actief bij school betrokken krijgen en houden. Voor de school is dit vooral belangrijk omdat men hoopt dan minder vaak activiteiten af te hoeven gelasten wegens te weinig hulp. Daarnaast willen de projectleiders weten 'wat ouders van ons vinden' en inzicht krijgen in wat ouders denken. Zo hopen zij te kunnen achterhalen waarom veel ouders niet betrokken zijn.

Uitvoering

Oorspronkelijk heeft de directeur – samen met een collega van een andere school – voorgesteld om de Bronmethodiek op de hele wijk toe te passen. Toen dit niet van de grond kwam is men in oktober 2003 zelf gestart. Veel teamleden, waaronder de projectleiders, zijn van mening dat ze daarbij onvoldoende zijn geïnformeerd. Daardoor dachten zij dat het project veel minder ingrijpend en arbeidsintensief was dan het uiteindelijk bleek te zijn. Dit is één van de redenen dat het project, ondanks een ambitieuze planning, nog niet zo snel op gang komt. Zo zijn er tot nu toe nog geen enquêtes afgenomen.

Een ander probleem is dat het vinden van geschikte enquêteurs een stuk moeilijker is dan gedacht. Zo spreekt een deel van de ouders te weinig Nederlands; om ook deze ouders te kunnen betrekken zoeken de projectleiders nu een tolk.

De projectleiders benaderen overigens alleen ouders die zij geschikt achten als enquêteurs. Daarbij hanteren zij zeer strikte criteria: ouders die verslaafd zijn aan alcohol of drugs, die zich racistisch, seksistisch of hysterisch uiten, die niet kunnen lezen en schrijven of die niet goed liggen in wijk vallen af. Onder de gegeven omstandigheden betekent dat een aanzienlijk beperking van het aantal potentiële enquêteurs.

Ook bij het afnemen van enquêtes ziet men het negatieve leefklimaat in de wijk en het feit dat er veel probleemgezinnen zijn als een groot obstakel. Zo zijn er veel onderlinge ruzies en vetes tussen families en zijn er veel problemen met drugs- en alcoholgebruik. De projectleiders geven aan dat je daarom bij bepaalde gezinnen maar beter niet over de vloer kunt komen. Voor dergelijke gevallen is wel afgesproken dat de gesprekken op school kunnen plaatsvinden.

3.5 Praktijkbeschrijving casus 5 (school)

De school heeft ongeveer 130 leerlingen en bevindt zich in een vooroorlogse arbeiderswijk (dit is dezelfde wijk als de school uit casus 4, zij het dat de school in een ander gedeelte van de wijk staat).

Doel

Het doel van de methodiek is ouders meer actief te krijgen voor de school en in kaart brengen wat zij zouden willen en kunnen doen.

Ook wil men ouders zo ver te krijgen dat ze meer betrokken raken bij de school, dat ze meer de school in komen, en bijvoorbeeld ook eens zomaar komen binnenwandelen. Aan de oorspronkelijke doelen van de Bronmethodiek heeft de school zelf 'het onderzoeken hoe ouders tegen de school aankijken' toegevoegd. Dit heeft geresulteerd in een tevredenheidsonderzoek, dat gekoppeld was aan de enquête. Men vermoedde dat de lage ouderbetrokkenheid te maken had met de cultuur en de sfeer op school. Eén van de zaken die men zelf al wilde verbeteren was de transparantie van de school.

Uitvoering

Toen de directeur anderhalf jaar geleden op deze school begon, kreeg hij van het bestuur de opdracht mee om de school een plek in wijk te geven. De Bronmethodiek kon daar perfect bij aansluiten, zo dacht hij.

De projectleidster (de administratieve kracht van de school) heeft de ouders die zij op het oog had als enquêteur mondeling benaderd. Daarop reageerden zij over het algemeen enthousiaster dan op een brief. Ze is selectief geweest in welke ouders ze heeft gevraagd (daarbij heeft ze gekeken of mensen voldoende tijd en communicatieve vaardigheden hadden en niet teveel (negatief) zouden reageren op antwoorden die ouders in de enquête zouden geven).

Het is een heel leuk, enthousiast en hecht groepje geworden. Nadat de enquêteurs zijn getraind heeft de projectleidster de ouders over hen verdeeld. Daarbij is rekening gehouden met etniciteit en het karakter van ouders. Ook in de rest van het proces is hiermee rekening gehouden. Zo heeft men voor een Turkse enquêteur, die vanwege haar geloof niet bij andere mensen thuis wilde komen, een ruimte op school geregeld, waar zij de enquêtes kon afnemen. Ook is de enquête voor de Turkse ouders in het Turks vertaald.

In de enquête hebben diverse ouders, ook van wie men dat niet had verwacht, aangegeven iets te willen doen. Er is op dit moment echter nog geen zicht op of ze dat ook echt gaan doen. Wel is al zichtbaar dat er nu meer ouders rondlopen in de school dan voorheen. Ook zijn veel van de enquêteurs actief gebleven.

Bij het team heeft het project een cultuuromslag teweeg gebracht: "We gaan nu anders met ouders om, vinden ouders belangrijk en nemen ze serieus". Dit doet men door de mensen te waarderen voor wat ze doen, ze op tijd te vragen ergens mee te helpen en ze uitgebreid te informeren. Iedereen in de school zien nu dat contact met ouders iets oplevert.

Tenslotte is men nu bezig wegen te zoeken om de database, als die eenmaal klaar is, ook up-to-date te houden. Het voorstel is nu om in de toekomst tijdens de tien-minuten-gesprekken de gegevens uit de database te gaan controleren.

Ook wordt er nagedacht over het idee om leerkrachten aan het begin van elk schooljaar huisbezoeken te laten afleggen bij hun leerlingen. Dit kost veel tijd, maar draagt naar verwachting wel veel bij aan een versterking van de band tussen school en ouders.

4 Bevindingen

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen gerapporteerd van het een vijftal casussen, waarvan in het vorige hoofdstuk een korte beschrijving is gegeven. De nummers van de casussen corresponderen met de nummers in het vorige hoofdstuk (zie ook kader).

Bij de beschrijving worden de onderzoeksvragen gevolgd zoals die in hoofdstuk 2 zijn geformuleerd.

<i>Casus 1</i>	<i>wijk</i>
<i>Casus 2</i>	<i>sportvereniging</i>
<i>Casus 3</i>	<i>sportvereniging</i>
<i>Casus 4</i>	<i>school</i>
<i>Casus 5</i>	<i>school</i>

4.2 Praktijkbeschrijving van de Bronmethodiek

Vraag 1: Welke doelen stelt men in de praktijk centraal, op welke doelgroepen zijn de pilots in het bijzonder gericht en wat zijn de verwachtingen die de deelnemers van de Bronmethodiek hebben?

Doelen

Als rode draad van het project lopen door alle settings de twee doelen van de Bronmethodiek, namelijk:

- 1 Het vergroten van de betrokkenheid van leden, ouders of bewoners.
- 2 Het werven van nieuwe vrijwilligers.

De mate waarin beide doelstellingen in de praktijk gehanteerd worden, de manier waarop deze worden ingevuld en de volgorde van belangrijkheid ervan, zo hebben wij kunnen vaststellen, verschilt per context en is bovendien afhankelijk van de situatie waarin de organisatie verkeert.

In de wijkpilot (casus 1) hebben de uitvoerders van het project minder direct belang bij het vergroten van het aantal vrijwilligers en richt men zich meer op het vergroten van de betrokkenheid en het activeren van bewoners. Aangezien de Bronmethodiek hier aansluit bij het uitvoeren van de ABCD methode (waarmee men al eerder werkte) gaat het hier vooral ook om het belonen van eigen initiatieven van bewoners en het stimuleren van bewoners om deel te nemen aan activiteiten die door anderen worden georganiseerd (zoals een computercursus).

In de sportverenigingen (casus 2 en 3) en de scholen (met name in casus 5) ligt de nadruk vaak meer (direct) op het werven van nieuwe vrijwilligers. Dit heeft ook te maken met het feit dat het werk van de uitvoerders van het project binnen deze settings vaak direct verlicht wordt als er meer vrijwilligers worden gevonden; veel van de uitvoerders zijn immers ook op andere fronten in de organisatie actief.

Als wordt gekeken naar de doelen die de organisaties willen bereiken met de Bronmethodiek valt nog iets anders op.

Sommige organisaties combineren, vanuit de gedachte "als we nu toch eenmaal gaan enquêteren", de Bronmethodiek met een uitgebreid tevredenheidsonderzoek onder de achterban. Vaak blijkt deze een incompleet of zelfs onjuist beeld te hebben en wil de organisatie een dergelijk onderzoek gebruiken om daar wat aan doen.

Tot slot valt op dat men op beide onderzochte scholen (casus 4 en 5) met de Bronmethodiek de 'leegloop' een halt wil toeroepen of dat men de samenhang van de school met de wijk wil versterken.

Voorbeeld

Eén van de scholen heeft het project uitgebreid met een tevredenheidsonderzoek onder ouders. Hier was in de oorspronkelijke opzet van de Bronmethodiek niet voorzien, maar uiteindelijk bleek het er redelijk goed bij te passen. Een duidelijk voordeel was dat de enquêteurs het erg leuk vonden deze vragen te stellen, hetgeen weer goed was voor hun algemene motivatie.

Een andere school wilde graag weten wat ouders van de school vinden en hoe dat beeld eventueel barrières opwerpt om actief te worden binnen de school. Daarbij gaat het hen er nadrukkelijk "niet om hoe we zijn als leerkracht, maar alleen of we makkelijk benaderbaar zijn en of ouders komen met wat ze kunnen en willen." Deze twee dingen willen de projectleiders duidelijk gescheiden houden, want, zo stellen zij: "dit willen we zakelijk houden, terwijl een oordeel over leerkrachten meer een gevoelskwestie is".

Doelgroepen

In sommige gevallen (in dit onderzoek in casus 1 en 2) is het project in het bijzonder gericht op het vergroten van de betrokkenheid en het werven van vrijwilligers onder een specifieke doelgroep, zoals allochtonen. Dit wil overigens niet zeggen dat men hier alleen aandacht heeft voor deze specifieke groep, maar wel dat men hieraan extra aandacht besteedt. Dit gebeurt vooral als men constateert dat de populatie (leden, leerlingen, bewoners) voor een groter deel gaat bestaan uit een nieuwe groep, terwijl het vrijwilligersbestand vooral gevormd blijft worden door de oorspronkelijke populatie. Deze 'scheefgroei' kan leiden tot gevoelens van onrechtvaardigheid en – zeker op termijn – tot een tekort aan vrijwilligers. Het is in dergelijke gevallen belangrijk gebleken om ook enquêteurs binnen de specifieke doelgroep te werven. In het geval van een allochtone achterban is er zelfs voor gekozen een deel van de interviews in de 'eigen taal' af te nemen. In dat geval kan makkelijker een brug geslagen worden tussen de organisatie en een (betrekkelijk) nieuwe achterban die wederzijds nog niet zo vertrouwd met elkaar zijn.

In de wijk-casus (1) wilde men in het bijzonder mensen activeren die een weinig actief sociaal leven hebben. Door de heterogeniteit en de sociale positie van deze groep was het werven van enquêteurs uit de eigen groep in dit geval minder aan de orde.

Verwachtingen (Waarom doet men mee en wat hoopt men er uit te halen?)

Uit het onderzoek blijkt dat de verwachtingen en aanleidingen om mee te doen nogal uit elkaar lopen. Organisaties, zoals casus 3 en 5, die kampen met een tekort aan kader verwachten dat de Bronmethodiek dit probleem zal oplossen. Dit vormt in deze gevallen dan ook de directe aanleiding om in het project te participeren. Ook komt het voor dat men er op een gegeven moment achter komt dat de achterban, of een specifieke groep daarbinnen, te weinig betrokken is en op te grote afstand staat, waardoor het functioneren van de organisatie belemmerd wordt. De verwachting van de methodiek is dan minder gericht op het direct verhogen van het aantal actieve vrijwilligers

maar veel meer op het verbeteren van contacten van de organisatie met de achterban. Als de methodiek dat oplevert is men in deze gevallen al heel tevreden.

In het bijzonder de organisaties die een tevredenheidsonderzoek aan de enquête hebben gekoppeld willen juist vaak graag weten hoe de achterban tegen de organisatie aankijkt en gebruiken deze informatie om de organisatie zo nodig te veranderen.

In een aantal gevallen is deelname aan het project meer 'preventief'; men heeft nu nog geen grote problemen, maar wil voorkomen dat die gaan ontstaan. Ook in dit geval kan overigens de wens een nieuwe doelgroep te bereiken de motivatie vormen.

Volgens de PC kleeft er aan de 'preventieve uitgangshouding' – die op zichzelf zeer is te waarderen – ook een aantal nadelen. Bij één organisatie lieten verschillende enquêteurs het er gewoon bij zitten. Blijkbaar omdat zij goed aanvoelden dat er geen uitgesproken verwachtingen waren en men daardoor niet het idee had dat de informatie die zij moesten ophalen op korte termijn ook echt gebruikt zou gaan worden. Dit werkte niet stimulerend. Toch is het goed als een vereniging vooruitkijkt en in feite nu alvast de voorwaarden schept om voor de toekomst een goed vrijwilligersbeleid op poten te zetten. Als de software klaar is kunnen zij gewoon langzaam maar zeker alle leden gaan invoeren, en de enquête standaard afnemen bij de nieuwe aanmeldingen. Op den duur krijg je dan een compleet overzicht. Het traject duurt op deze manier wel langer.

Voor een aantal organisaties is er een directe aanleiding geweest om actief op zoek te gaan naar een project als de Bronmethodiek, zoals de komst van een nieuwe directeur of een minder positieve externe evaluatie. Anderzijds hebben de leden van de stuurgroep van de gemeente actief organisaties benaderd. Bij de beide scholen (casus 4 en 5) tenslotte, was het opvallend genoeg zo dat men bij toeval in contact kwam met de Bronmethodiek en vervolgens constateerde dat die min of meer aansloot bij de (latente) behoeften van de organisatie en een intern proces waarbij de organisatie meer aandacht kreeg voor betrokkenheid en het werven van vrijwilligers.

Vooraf zijn de verwachtingen van de deelnemende organisaties over de Bronmethodiek vaak weinig uitgesproken of zelfs bescheiden te noemen. Sommige deelnemers hebben bij aanvang een vrij neutrale houding ("we zien wel hoe het loopt"). Anderen zijn zelfs sceptisch (omdat men bang is dat het veel tijd gaat kosten en/of men weinig vertrouwen heeft in de uitkomsten). Dat men dan toch besluit mee te doen heeft te maken met het feit dat men de noodzaak voelt 'iets' te doen, of omdat men ondanks de twijfels inziet dat als het wel werkt het project veel kan opleveren.

Een lastig gegeven in deze pilotsituatie was het feit dat de PC van de VWC de organisaties geen concrete 'bewijzen' kon overhandigen van de effectiviteit van de Bronmethodiek. Diverse projectleiders geven achteraf aan daar toen wel behoefte aan te hebben gehad, onder andere om hun eigen sceptis, of die van anderen binnen de organisatie, weg te nemen. Ook was het in het begin lastig een reële inschatting van de noodzakelijke tijdsinvestering te maken. Gezien de experimentele fase werd van de organisaties (zeker in het begin) verwacht met de VWC 'in het diepe' te springen.

Vraag 2: Wat zijn de te onderscheiden stappen bij de uitvoering en welke producten worden hierbij gebruikt?

De stappen

Gesteld kan worden dat de methodiek tijdens de pilots 'werkenderwijs' is ontwikkeld. Afhankelijk van de setting liepen verschillende activiteiten soms door elkaar.

Toch is er, door alle settings heen, een 'rode draad' te vinden in de aanpak. Dit houdt vooral verband met de sturing door de PC van de VWC. De gevonden rode draad wordt hieronder in een aantal globale stappen weergegeven.

Stap 1 Oriëntatie

In deze eerste stap of fase vond bij alle pilots een eerste kennismaking plaats met de Bronmethodiek en tussen de PC van de VWC en de direct betrokkenen binnen de organisaties. Na algemene informatie over de Bronmethodiek te hebben ontvangen oriënteerde de organisatie zich met de hulp van de VWC op de mogelijkheden van de Bronmethodiek en op mogelijke kansen of knelpunten in de uitvoering. Om voor zichzelf te kunnen inschatten hoe het proces zou gaan verlopen en welke problemen zich daarbij mogelijk zouden gaan voordoen voerde de PC per organisatie een *quickscan* uit. Deze was echter voor eigen gebruik en werd niet met de organisatie besproken. In veel gevallen heeft de PC haar bevindingen niet eens op papier gezet, onder andere omdat organisaties hieraan volgens haar geen behoefte hebben; zij vinden een schriftelijke rapportage te confronterend. In een enkel geval bracht de *quickscan* de PC ertoe een organisatie te adviseren om *niet* met de Bronmethodiek te gaan werken. Deze adviezen zijn wel op schrift gesteld.

Als eenmaal was besloten dat een organisatie zou gaan deelnemen, maakte de PC met vertegenwoordigers van de organisatie een aantal afspraken over de noodzakelijke ondersteuning en de wijze van samenwerking tijdens het proces. Deze afspraken zijn per setting vast gelegd in een convenant.

Producten waarvan de PC van de VWC in deze fase gebruik maakte waren:

- algemene informatieve notitie (projectbeschrijving);
- globaal stappenplan;
- concept-convenant;
- *quickscan* (voor eigen gebruik) voor het opsporen van kansen en knelpunten binnen de organisatie.

Stap 2 Voorbereiding

Na het besluit om te gaan deelnemen en het opstellen van een convenant konden de voorbereidingen voor het project starten. Het kwam er in deze fase op aan dat de organisatie voor zichzelf bepaalde welke doelen zij met de methodiek wilde realiseren. Verder bepaalde men op welke doelgroepen men zich in het bijzonder wilde richten, hoe een en ander zou worden aangepakt (plan van aanpak) en wie daarbij zou worden betrokken (organisatie).

Eén van de dingen die in deze fase moest worden afgesproken was wie verantwoordelijk zou zijn voor de uitvoering van het project. Bij de sportverenigingen werd dit een bestuurslid (casus 3) of de technisch directeur (casus 2), in de scholen twee docenten (casus 4) of een administratief medewerker (casus 5) en in de wijk iemand van het wijkplatform, die al snel ondersteuning kreeg van iemand die niet eerder actief was geweest in de wijk. In alle gevallen zijn tevens werkgroepen gevormd, die samen met de eindverantwoordelijken zorg droegen voor de uitvoering van het project. De vorm die de werkgroep kreeg verschilde echter sterk (zie vraag 3).

Om verder invulling te geven aan het project moest men op zoek naar geschikte mensen binnen de organisatie. Naast werkgroepleden waren dit in het bijzonder de enquêteurs.

Om deze mensen te vinden, en om een rijke voedingsbodem voor het project te laten ontstaan, werkte men aan het creëren van draagvlak binnen de organisatie en in het bijzonder onder direct betrokkenen.

In veel gevallen werden de enquêteurs vooral gevonden binnen het bestaande kader. In een aantal gevallen kwamen zij echter ook uit een bredere kring. Dit laatste bleek een aantal belangrijke voordelen te hebben. Ten eerste natuurlijk het feit dat op deze manier al direct de eerste nieuwe vrijwilligers waren geworven. Ten tweede waren zij minder verbonden met het gevoerde beleid van de organisatie en stonden daardoor meer open voor eventuele kritiek van respondenten daarover. Mensen die al lang bij het reilen en zeilen van de organisatie betrokken zijn geweest hebben daar vaak meer moeite mee. Zo was er op een school (casus 5), naast 10 nieuwe mensen, één enquêteur die al vele jaren de ouderraad zat. In de evaluatie gaf zij aan dat ze het enquêteren lastig had gevonden omdat ze bij veel antwoorden al dacht: "daar kunnen we op school toch niks mee". De opbrengst van haar enquêtes was dan ook beduidend minder dan die van de andere enquêteurs.

Andere concrete activiteiten in deze fase van het project waren het voorbereiden van een training voor de enquêteurs en het ontwikkelen van een passende vragenlijst.

Producten die in deze fase gaandeweg tot stand zijn gekomen zijn:

- een standaard vragenlijst;
- een opzet voor een training (programma e.d.);
- een voorbeeld voor een plan van aanpak voor het totale project (inclusief matches).

Stap 3 Uitvoering

Zoals vooraf ook verwacht bleek dit de cruciale fase in de uitvoering van de methodiek. Deze stap omvatte dan ook een veelheid aan activiteiten. De meeste daarvan komen bij de volgende vragen nog uitgebreid aan de orde. Vandaar dat hier wordt volstaan met een opsomming van de kernactiviteiten van deze fase:

- trainen van de enquêteurs;
- ondertekenen van het convenant
- definitief maken van de vragenlijst;
- opstellen van een tijdsplan en schema voor de interviews;
- maken van afspraken over het verloop en het verwerken van de gegevens;
- afnemen van de interviews;
- invoeren van de gegevens in Excel;
- matches van (nieuwe) vrijwilligers (en in de wijk ook van mensen die willen deelnemen aan activiteiten).

Producten die in deze fase zijn gebruikt zijn:

- een definitief trainingsprogramma;
- een voorbeeld-planning voor van de uitvoering;
- een handleiding met betrekking tot het digitaal verwerken van de gegevens;
- voorbeeldbrieven en aankondigingen van de start van het project, om in clubblad, schoolkrant of wijkblaadje te publiceren.

Stap 4 Evaluatie en nazorg

Toen alle interviews waren afgenomen en de gegevens waren ingevoerd, bleek het van belang vervolgafspraken te maken voor de toekomst van het project.

Volgens de PC van de VWC is het ook belangrijk om in deze fase goed zicht te krijgen op de (al dan niet) bereikte resultaten en de succes- en faalfactoren van het project. Op basis hiervan kunnen de organisaties een vervolg plannen. Overigens heeft men vooralsnog alleen in de wijk dit stadium werkelijk bereikt.

Binnen twee andere settings (casus 2 en 5) is men er al wel over aan het nadenken. De (geplande) kernactiviteiten in deze stap zijn:

- evaluatie van het project aan de hand van de gegevens en ervaringen, onder andere met de enquêteurs;
- maken van vervolgafspraken voor het matchen (waarbij ook moet worden besloten of men hiervan een doorlopende activiteit wil maken);
- praten met de enquêteurs over mogelijkheden (activiteiten) om de nieuwe mensen meer te betrekken;
- zorg dragen voor verankering van het project in de organisatie (bijvoorbeeld door het instellen van een werkgroep);
- 'up to date' houden van de informatie uit de enquêtes (de database).

Voor zover wij de pilots hebben onderzocht hebben wij (nog) geen specifieke producten voor deze fase kunnen onderscheiden. Wel is een checklist voor de evaluatie in ontwikkeling.

Vraag 3: Wat zijn de belangrijkste ervaringen bij de uitvoering van de methodiek (conform bovenstaande stappen)?

Stap 1 Oriëntatie

Met uitzondering van casus 4 is bij alle onderzochte settings het initiatief voor het eerste contact van de organisatie met de Bronmethodiek uitgegaan van de projectcoördinator van de vrijwilligerscentrale. De PC is actief op zoek gegaan naar geschikte settings om de methodiek uit te proberen. Vanuit de vooraf ingestelde stuurgroep (waarin naast de VWC de gemeente en mensen uit de verschillende sectoren zitting hebben) werden hiervoor ook suggesties aangedragen. Het blijkt dat de werving van geschikte settings in een aantal gevallen nogal wat 'missiewerk' vereiste. Zoals al eerder gezegd lopen de uitgangspositie, problemen en verwachtingen tussen de pilots nogal uiteen. De gang van zaken in het begin blijkt ook sterk van personen afhankelijk. Overigens bleek in de onderzochte settings dat, hoewel men niet actief op zoek was naar een project als de Bronmethodiek, dit wel aansloot bij ontwikkelingen die al gaande waren binnen de organisatie.

Aan de kant van de sportverenigingen is de beslissing om al dan niet mee te doen genomen door het bestuur, eventueel in overleg met de directeur. Bij de scholen lag dit in handen van de directeur, in overleg met het team (al waren teamleden op beide scholen niet uitgesproken tevreden over de mate waarin zij door de directeur zijn betrokken bij cruciale beslissingen).

In een aantal gevallen is na een eerste kennismaking besloten dat een organisatie toch niet gaat deelnemen. Meestal is het in de PC die op basis van één of meerdere gesprekken met de organisatie tot de conclusie komt dat deelname niet zinvol is. Om dit te kunnen bepalen maakt de PC gebruik van haar eigen *quickscan*, waarmee zij de organisatie doorlicht.

Zo kan zij zich in een relatief korte tijd een goed beeld vormen van de kansen en mogelijke belemmeringen binnen de organisatie en kan zij de 'geschiktheid' van de organisatie beoordelen. Het is opvallend dat de *quickscan* vooral dient als instrument voor de PC en niet voor de organisaties zelf. Gevolg hiervan is dat de organisaties niet altijd systematisch de eigen situatie hebben geanalyseerd, noch hun doelen op een dergelijke analyse hebben gebaseerd.

De beoordeling of een organisatie geschikt is om de Bronmethodiek toe te passen wordt uiteraard steeds gebaseerd op de specifieke omstandigheden van een organisatie, maar in het algemeen kan worden gesteld dat deelname aan het project door de PC als onwenselijk wordt gezien wanneer er binnen de organisatie kwesties spelen die op zich niets te maken hebben met het probleem van een tekort aan vrijwilligers of betrokkenheid, maar die wel invloed hebben op de vraag of mensen betrokken willen zijn. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een bestuurscrisis, financiële problemen of andere interne conflicten, die vaak de voorbode blijken van een problematisch verloop van de uitvoering van de Bronmethodiek. Ook een moeizame communicatie of een gesloten sfeer zijn voor de PC voortekenen van een weinig succesvolle uitvoering.

Soms haken organisaties op het laatste moment uit zichzelf af. Belangrijke redenen om van deelname af te zien zijn volgens de PC van de VWC onder andere:

- tijdgebrek;
- voorrang aan andere prioriteiten;
- het niet kunnen vinden van geschikte mensen (intern);
- het niet kunnen vinden van geschikte enquêteurs (in dat geval haakt men meestal in een latere fase af).

Stap 2 Voorbereiding

Als het gaat om het formuleren van meetbare doelen blijkt uit het onderzoek dat de praktijk weerbarstig is. Wat vooral opvalt is dat de organisaties er in het algemeen veel moeite mee hebben om expliciete doelen voor hun eigen traject te formuleren. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat de verwachtingen in het begin bij de meeste betrokkenen bescheiden zijn. Voor iedereen gaat het echter wel om het vergroten van de betrokkenheid (van ouders, leden of bewoners) en het activeren van mensen (meestal als vrijwilliger, in de wijk ook als deelnemer aan activiteiten) (zie verder vraag 1). Wel maakt men in deze fase eerste keuzes om het project – op inhoudelijke gronden – al dan niet te richten op een specifieke doelgroep of zich – uit pragmatische overwegingen – te concentreren op een beperkt deel van de ouders/leden/bewoners. Deze keuzes worden in de volgende stap verder uitgewerkt (zie het cursieve kopje '*Enquêteren*', verderop in deze paragraaf).

Interne organisatie

In alle gevallen is in deze fase een werkgroepje ingesteld dat verantwoordelijk is voor de voorbereiding en uitvoering van het project. Meestal zitten hierin een leidinggevende (directeur of bestuurslid) en één of meerdere uitvoerders (actieve leden, administratieve kracht, leerkrachten). Bij één school (casus 4) bestaat de werkgroep alleen uit leerkrachten. In het geval van de wijk is de organisatie wat anders geregeld, omdat hier geen leidinggevende is en omdat het project hier gekoppeld is aan de ABCD-methode. In dit geval is er een grote werkgroep die bestaat uit de enquêteurs en de projectleider.

In de scholen is een kwetsbaar punt in deze stap het contact over het project tussen de directie en het team. Het blijkt dat de teamleden vaak het gevoel hebben onvoldoende geïnformeerd te worden; de directie beslist over het project, terwijl zij met de uitvoering daarvan belast worden en met de gevolgen geconfronteerd worden (het probleem van de belasting speelt overigens met name bij casus 4). In enkele gevallen (casus 2 en 4) waren de betrokkenen van tevoren niet goed geïnformeerd over de taken en de tijdsbesteding die van hen werd gevraagd. Dit leidde soms tot spanningen. Het geeft aan dat een goede communicatie in deze fase van het project van groot belang is. Het intern draagvlak blijkt voor een groot deel hiervan afhankelijk.

Stap 3 Uitvoering

In deze stap wordt het project concreet: er moeten enquêteurs worden geworven, een enquête gemaakt, respondenten geselecteerd en benaderd, enquêtes afgenomen, gegevens verwerkt en tenslotte mensen en taken 'gematcht'.

Werven enquêteurs

Het werven van enquêteurs blijkt in veel gevallen moeilijker dan vooraf gedacht. Dit kan er voor zorgen dat de uitvoering moeilijk op gang komt. Over het algemeen blijkt dat het persoonlijk benaderen van mensen die de projectleider geschikt acht als enquêteur veruit het meest effectief is.

De PC van de VWC onderschrijft deze ervaring volledig. Mensen die je direct benadert voelen zich geveild, en zeggen veel minder snel nee. Een brief is anoniemer, je weet niet hoeveel mensen er nog meer een brief gekregen hebben en kunt ook niet vragen waarom jij uitgekozen bent. In een gesprek kan dit allemaal wel. De PC denkt dat veel van de enquêteurs bij een schriftelijke werving niet gestrikt waren.

In de wijk moeten de enquêteurs voortkomen uit de grote groep bewoners en is een persoonlijke benadering in eerste instantie niet altijd mogelijk. Binnen deze setting heeft men onder andere gebruik gemaakt van een oproep in het buurtkrantje. Op één school (casus 4) liep men aan tegen het probleem dat door de beperkte sociale vaardigheden van veel ouders en het veelvuldig voorkomen van problemen als verslaving en geweld het overgrote deel van hen niet geschikt was als enquêteur en het reservoir waaruit kan worden geput daardoor erg beperkt was.

Als de enquêteurs eenmaal gevonden zijn blijken zij over het algemeen zeer trouw aan het project en erg enthousiast. Zij vinden het leuk dat zij door het project meer bij hun organisatie betrokken raken en vormen vaak een hechte groep (dit is met name het geval in de wijk, waar de enquêteurs ook een werkgroep vormen, waarin onder andere de nazorg wordt besproken, en op één van de scholen). Problemen die zich in enkele gevallen voordoen zijn tijdsgebrek, als het enquêteren meer tijd kost dan gedacht, en de moeilijkheid enquêteurs te doordringen van het exacte doel van het project (dit laatste deed zich voor in de wijk, waar het project gekoppeld is aan de nog wat complexere ABCD-methodiek).

Enquête

De enquête komt in de meeste gevallen tot stand door de aanpassing van een elders gebruikt formulier. De aanpassingen bestaan met name uit het schrappen en toevoegen van activiteiten waarvoor men wel of juist niet de hulp van ouders/leden wil invoeren. In de wijk is gebruik gemaakt van een enquête die bij een ander ABCD-project is gebruikt, die ook aan de eigen

situatie is aangepast. In het bijzonder zijn daarbij de vragen over ondernemen geschrapt. In de meeste gevallen wordt het formulier gemaakt door de projectleider (soms met hulp van de PC) en vervolgens na bespreking met de enquêteurs (meestal in de training) nog bijgesteld. Opvallend genoeg blijkt tijdens het afnemen van de enquêtes vaak dat men cruciale vragen vergeten is op te nemen. Zoals in de wijk, waar men ontdekte dat er helemaal niet gevraagd werd naar eerdere ervaringen met vrijwilligerswerk. De projectleidster wijt dit aan het feit dat men zelf het wiel moest uitvinden en alles zelf moest ontdekken. Dat vond zij erg lastig. Er was wel een voorbeeldvragenlijst, maar die was niet toegesneden op de eigen situatie. Als er sprake is van een tweede enquêteronde wordt de vragenlijst meestal wederom bijgesteld op basis van dergelijke ervaringen in de eerste ronde.

Voorbeeld

In de wijk heeft men in de tweede enquêteronde besloten de bekende vacatures direct in de enquête op te nemen, zodat de enquêteurs al tijdens het afnemen kunnen matchen – op de rechterpagina staan de vragen, op de tegenoverliggende pagina de vacatures. Omdat van de enquêteurs wordt verwacht dat zij ook na het afnemen van de enquête het proces van matching blijven sturen is in de enquête tevens een uitscheurpagina opgenomen, waarop de enquêteur een samenvatting kan maken van het gesprek, zodat hij of zij de relevante informatie kan bewaren, ook nadat de enquête is ingeleverd.

Vragen die volgens de PC altijd gesteld moeten worden – en dus een soort van standaardvragenlijst van de Bronmethodiek vormen – zijn:

- Algemene gegevens (naam, adres, ouder van....., beschikbaarheid, hoe bereikbaar).
- Motivatie om iets te gaan doen (taal leren, sociale contacten, burgerplicht).
- Hobby's, talenten en interesses.
- Persoonlijke geschiedenis met de organisatie en eventuele weerstanden die daar uit volgen.
- Voorkeur voor bepaalde taken (overzicht van taken die er zijn).
- Ideeën voor de toekomst van de organisatie.
- En tenslotte, mag natuurlijk de vraag naar de BEREIDHEID om iets te doen niet ontbreken.

Betrokkenen vinden de beslissing welke vragen worden gesteld een cruciaal aspect van het traject. Dit blijkt onder andere uit het feit dat de enquêteurs bij één van de scholen (casus 5) klagen dat ze te weinig betrokken zijn bij het opstellen van de enquête. Ook geeft een projectleider op één van de scholen (casus 4) aan de vragenlijst niet alleen, maar samen met het team te willen maken.

Er blijken aanzienlijke verschillen van inzicht te bestaan tussen de diverse casussen met betrekking tot de vraag bij welke activiteiten men de hulp van ouders überhaupt wenselijk acht (dit doet zich in het bijzonder voor bij scholen). Zo vraagt de ene school bij bepaalde activiteiten, zoals het schoolkamp, nadrukkelijk de hulp van ouders, terwijl de andere school hier juist helemaal geen ouders bij wil hebben. Dit maakt aanpassingen noodzakelijk, wanneer men de vragenlijst uit een andere setting overneemt. Overigens komt men in de voorbeelden van anderen vaak ook een aantal taken tegen waarbij men er zelf niet zo snel aan denkt om de hulp van ouders in te roepen, maar dat bij nader inzien wel zinnig vindt.

In de wijk is een discussie gevoerd over de vraag of de enquêteurs zelf mogen besluiten om bepaalde vragen over te slaan of de volgorde van de vragen aan te passen. In eerste instantie kregen zij hiervoor van de projectleider weinig ruimte, maar later is men hier soepeler in geworden.

De PC stelt dat het erom gaat dat je boven water krijgt waar mensen voor gaan en wat hen belemmert; de volgorde van vragen is daarbij veel minder relevant. Belangrijker is de persoon van enquêteur, of die in staat is de juiste toon te treffen en op de goede dingen in te gaan. Het gaat er hierbij om dat de enquêteur zich gaat verbinden (zich eigen gaat maken) aan de enquête. Daarom is het volgens de PC van groter belang om inbreng van deze mensen in wijzigingen van de enquête serieus te nemen, dan de vraag of de enquête nog wel helemaal loopt en of alles gevraagd is.

Enquêteren

Wie men gaat enquêteren verschilt per organisatie. Zeker als het een groot aantal mensen betreft kiest men er over het algemeen voor met een bepaalde groep te starten en pas later de rest te doen. Bij de sportverenigingen kiest men daarbij in de praktijk eerder voor de ouders van jeugdleden dan voor de volwassen leden. In de wijk wordt per straat gewerkt. In de scholen enquêteert men wel meteen alle ouders. In sommige gevallen worden mensen die al actief zijn overgeslagen (men wil hen "niet met een enquête lastigvallen"), terwijl men in andere gevallen juist wel van hen wil horen of ze misschien meer of andere dingen willen doen.

De PC geeft aan dat het wel verstandig is om het bestaande kader mee te nemen in de enquête. Vaak zien organisaties hen over het hoofd en laten ze mensen veel te lang hetzelfde klusje opknappen in de veronderstelling dat "hij het toch leuk vindt, want hij doet het al jaren". Bovendien ervaren mensen een huisbezoek, waarin aandacht wordt besteed aan hun talenten en tijd, over het algemeen helemaal niet als 'lastig vallen'. Zeker niet als de club daarna ook rekening houdt met de dingen die de mensen in het gesprek aangeven. Op één van de scholen is ervoor gekozen om de reeds actieve ouders wel in beeld te krijgen door middel van een schriftelijke enquête, waarop de respons behoorlijk hoog was (60%).

Andersom gaan er in sommige organisaties stemmen op om vooral niet teveel aandacht te besteden aan mensen van wie men op voorhand niet veel activiteit en betrokkenheid verwacht.

De PC stelt duidelijk dat men er niet te snel voor moet kiezen mensen die niks (lijken te) willen doen niet meer te benaderen ("wat mij betreft absoluut onbespreekbaar", zo zegt ze zelfs). Het tekort aan kader en het niet meedoen van allochtonen is volgens haar het resultaat van juist dit standpunt. Zo kom je nooit achter drempels en weerstanden, en zul je altijd in het bestaande kringetje blijven, wat uiteindelijk resulteert in gemopper en vertrek van je bestaande kader. Liever een langdurend traject dan groepen overslaan.

Een lastige kwestie is of het beter is als enquêteurs vooral mensen bevragen die ze al goed kennen, of juist vooral onbekenden. Soms wordt het eerste als onwenselijk gezien, terwijl anderen ondervinden dat dit de gesprekken juist vergemakkelijkt en effectiever maakt. Enquêteurs lijken het ook prettiger te vinden om mensen te spreken die ze al kennen, maar een eventuele wens om niet met onbekenden te hoeven spreken kan wel leiden tot planningsproblemen.

Ook anderszins wordt er in de praktijk aandacht besteed aan de koppeling tussen enquêteurs en geënquêteerden, bijvoorbeeld op basis van de taal die men spreekt of om conflicten tussen wat minder sociaal voelende ouders te voorkomen.

Bij één van de sportverenigingen blijkt dat het enquêteren wat makkelijker gaat als dat gedaan wordt door de leider of coach van het team, omdat zij de ouders al goed kennen als gevolg van het intensieve contact dat zij vanuit hun functie hebben met de ouders.

Hoewel men in sommige gevallen aangenaam verrast is door de bereidheid van mensen om mee te doen aan de enquête (in het bijzonder op een van de scholen, casus 5), blijkt het in andere gevallen moeilijk te zijn ouders zo ver te krijgen dat ze hiervoor tijd vrijmaken (dit probleem doet zich met name voor bij de sportverenigingen). Zeker als zij, zoals bij één van deze verenigingen (casus 2) naar de vereniging toe moeten komen voor het gesprek. Wat precies maakt dat mensen in het ene geval graag meewerken terwijl ze daar in het andere geval veel moeilijker toe te bewegen zijn, hebben wij in dit onderzoek niet kunnen achterhalen.

Op de genoemde school liep men wel tegen het probleem aan dat met de enquêtes alleen moeders werden bereikt (maar dit past volgens de directeur in het bestaande rolpatroon in de wijk; vaders bemoeien zich niet zo veel met onderwijs).

De PC merkt hierbij op dat de enquêteurs simpelweg alleen de moeders hebben benaderd en geïnterviewd. Men heeft er niet bij stilgestaan dat vaders soms handige dingen voor de school kunnen doen. Inmiddels heeft men besloten de vaders alsnog te gaan enquêteren.

Een vraag die, naar aanleiding van de onwil van sommige ouders, bij een van de sportverenigingen (casus 2) is opgekomen is wat men moet doen met mensen die niets voor de club willen doen. Men heeft begrepen dat bij een andere vereniging in de stad een actieve bijdrage aan de vereniging verplicht wordt gesteld. Zo ver is men bij deze vereniging nog lang niet, maar men vindt het wel goed om er eens over na te denken.

De gesprekken die gevoerd worden vinden vrijwel altijd face-to-face plaats. In een enkel geval is het ook telefonisch geprobeerd, maar de ervaringen hiermee zijn niet positief. Deze werkwijze doet ook afbreuk aan de persoonlijk benadering die eigen is aan de Bronmethodiek. Dit geldt nog meer voor een schriftelijke enquête, die ook door enkele organisaties is overwogen.

Hoewel het volgens de PC op zich wel mogelijk is om ouders zelf de enquête te laten invullen, heeft zij een vereniging die dit overwoog het wel afgeraden. Voor de basisgegevens (naam, adres, beroep) is het natuurlijk geen probleem. Ook de voorkeur voor bepaalde taken krijg je op deze manier wel in beeld. Je mist echter een belangrijk aspect: de geënquêteerde leden hebben niet iemand van de club gezien. Daarnaast wek je op deze manier snel de indruk niet echt geïnteresseerd te zijn in wat mensen bezighoudt, maar dat je alleen maar bezig bent om je kader te vergroten. De allochtone leden zal men op deze manier in ieder geval niet bereiken, zo vreest de PC. Een groep waar deze benadering wel relatief goed kan werken zijn de mensen die al actief zijn. Dit is bijvoorbeeld gebeurd op één van scholen, waar de formulieren door een groot deel van deze ouders zijn ingevuld.

Toch kleven er naast de eerder gemelde tijdrovendheid ook andere nadelen aan de persoonlijke benadering. Zo is er wel geopperd dat mensen in sommige gevallen moeilijk te bewegen zijn om mee te doen met de enquête omdat ze bang zijn dat ze "er in worden geluld". Ze zouden vrezen dat als ze meedoen aan de enquête ze meteen aan allerlei taken vast zitten, omdat het in een persoonlijk gesprek moeilijk is om nee te zeggen.

Verwerking

De verwerking van de enquêtes is een belangrijk knelpunt. Dit komt vooral omdat de software om de informatie uit de enquêtes in een database te zetten tijdens de uitvoering van deze pilots nog niet beschikbaar was. Dit, in combinatie met het feit dat het invoeren veel werk blijkt te zijn, vormt een belangrijk obstakel voor de voortgang van het project. Op een van de scholen zijn de ingevulde enquêtes een tijd lang blijven liggen, omdat de projectleider niet genoeg tijd had om deze in te voeren. Uiteindelijk is men op de gedachte gekomen een ouder, die in de enquête had aangegeven dit soort klusjes leuk te vinden, hiervoor te vragen.

Matchen

Tot nu toe is men alleen in de wijk toegekomen aan het matchen, in de andere gevallen wacht men op de verwerking van de enquêtes of moeten die nog worden afgenomen. Als enige setting heeft men er in de wijk voor gekozen de enquêteurs zelf te laten matchen. Zij zijn op de hoogte van het 'aanbod' van vrijwilligersorganisaties in de wijk en de taken die daar zijn, zodat ze al tijdens het gesprek de wensen van de bewoners daaraan kunnen koppelen. Is dat toch niet direct mogelijk, dan wordt gezocht naar andere mogelijkheden – zo kan er bijvoorbeeld een nieuwe activiteit worden opgestart. Deze gevallen worden besproken in een overleg met de andere enquêteurs en de projectleider.

Bij de andere organisaties zijn de projectleiders van mening dat het beter is als zij de matching zelf in de hand houden. Bovendien heeft men in de scholen en sportverenigingen het idee dat, wanneer de enquêteurs zelf zouden gaan matchen, de nadruk in de gesprekken te veel zou komen te liggen op het actief worden. Dit zou een te beperkt perspectief zijn, omdat het te weinig ruimte laat om voldoende aandacht te besteden aan het vergroten van de betrokkenheid en de ideeën van mensen over de organisatie.

Volgens de PC is één van de uitgangspunten van de Bronmethodiek dat de enquêteurs niet aan het werven zijn, maar alleen bepaalde zaken in beeld brengen, die de organisatie vervolgens kan gebruiken. Matching door een coördinator past beter binnen dit uitgangspunt dan matching door enquêteurs. Wat anderzijds weer pleit voor zelf matchen door enquêteurs is dat dit het voor hen meer zichtbaar maakt waarvoor zij het allemaal doen. Dit zou weer een positieve invloed kunnen hebben op hun motivatie.

Over het algemeen hebben de projectleiders hoge verwachtingen van het matchen en hopen ze dat, als de database eenmaal klaar is, het veel makkelijker wordt om ouders en leden te vinden voor allerlei taken.

In de wijk deed zich een dilemma voor toen de ondernemersvereniging vroeg of men op basis van de enquêtes iemand zou kunnen voordragen voor een betaalde baan. Dit plaatste de projectleider voor een lastig vraagstuk, namelijk of het wenselijk is dat de enquête ook wordt gebruikt voor bemiddeling naar betaald werk. In dit geval had de projectleider daar geen moeite mee, al behoort het niet tot de doelstellingen van het project.

Volgens de PC van de VWC is het is zeker niet het doel van de Bronmethodiek om te matchen richting een betaalde baan, dus men moet dat niet gaan opzoeken. Als je uitgaat van het bevorderen van sociale verbanden is het niet gebruikelijk om mensen te betalen voor wat ze gaan doen. De boodschap die je hiermee uitdraagt – “iets doen voor de buurt levert geld op” – lijkt haar geen goede boodschap. Het is wel zo dat mensen door het verkrijgen van betaald werk (meestal) beter gaan participeren in de samenleving, dus wat dat betreft is er wel enige aansluiting tussen betaald werk en de Bronmethodiek.

Als er een vraag komt naar een betaalde kracht en er is een potentiële kandidaat in beeld door de enquête, moet je in elk geval duidelijk zijn over de rol die je speelt: geen voordracht, geen kwaliteitskeurmerk, geen kruiwagen, maar slechts een toevallig doorgeefluik, zo vindt de PC.

Stap 4 Evaluatie en nazorg

Nog niet binnen alle settings is het project zover gevorderd dat al initiatieven zijn aangekondigd om het project in de organisatie te verankeren. Bij cases 1, 2 en 5 is men hier – in meerdere of mindere mate – wel aan toe. De voorstellen die hier zijn gedaan om te komen tot verankering zijn:

- Verder afnemen van de enquêtes bij alle ouders (nu is slechts een deel van de 800 leden geïnterviewd) (sportvereniging).
- In de toekomst afnemen van de enquêtes bij aanmelding als nieuw lid (sportvereniging).
- 'Up to date' houden van de gegevens naar aanleiding van de 10 minutengesprekken (school).
- Overwegen van huis- aan huisbezoeken door leerkrachten, waarbij enquête kan worden afgenomen (school) (dit zou wel betekenen dat het ouders-bevragen-ouders-principe zou worden losgelaten – om deze reden heeft de PC veel moeite met dit plan).
- Aanstellen van een vaste coördinator Bronmethodiek in de organisatie (sportvereniging).
- Instellen van een vaste werkgroep ouderbetrokkenheid (school).
- Flexibiliseren van de taken (sportvereniging).

Aangezien deze plannen nog gerealiseerd moeten worden was het binnen het bestek van dit onderzoek helaas niet mogelijk te kijken naar het succes van deze plannen.

Vraag 4: Wat is de rol van een ondersteunend projectcoördinator vanuit de VWC en waar ligt het accent van de ondersteuning?

Over de projectcoördinator (PC), die vanuit de Vrijwilligerscentrale het project aanstuurt en begeleidt, zijn de betrokkenen binnen de onderzochte settings vrijwel unaniem zeer te spreken. Wat vooral wordt gewaardeerd is dat zij de voortgang van het project binnen de organisaties zeer goed volgt, zonder de uitvoering over te nemen; zij begeleidt en laat de organisaties zelf uitvoeren.

De meeste organisaties geven aan dat de begeleiding vooral in het begin van het project belangrijk, zo niet onmisbaar, was. Na verloop van tijd hebben zij over het algemeen het gevoel de uitvoering wel zelf te kunnen dragen.

Ook de kritische, maar positieve instelling van de projectleider wordt gewaardeerd. Verder worden het feit dat zij zich zeer stipt aan afspraken houdt en haar zichtbare ervaring met vrijwilligers en met dit project op prijs gesteld. De kleine kritische kanttekeningen die er zijn komen met name van de scholen. Eén directeur (casus 5) vindt dat de PC moet uitkijken zich niet te veel 'aan de kant van de ouders' op te stellen, omdat dit tot wrijvingen met

het schoolteam zou kunnen leiden. Toch geeft deze directeur ook aan dat hij graag nog langer regelmatig contact had willen hebben met de projectcoördinator, om te *sparren* met ideeën en gebruik te kunnen maken van haar ervaring.

PC van de VWC erkent dat je als begeleider moet oppassen zelf niet te veel partij te kiezen, omdat uiteindelijk toch het effect moet zijn dat teamleden en ouders met elkaar de school gaan runnen. Bij deze school, de eerste organisatie die meedeelde aan het project, is ze misschien soms wel wat te enthousiast meegegaan met kritiek van de enquêteurs op de school, zo denkt ze zelf.

Op de andere school (casus 4) vinden de projectleiders dat de projectcoördinator soms iets meer geduld met hen zou mogen hebben. Door hun drukke werkzaamheden als leerkracht lukt het niet altijd om zich aan de planning te houden. Ze hebben het gevoel dat de projectcoördinator daar soms een beetje geïrriteerd op reageert.

Voorbeeld: ABCD

De Kerngroep die het project uitvoert in de wijk is van mening dat men vooral de 'eigen' ABCD-methode uitvoert en niet zozeer de Bronmethodiek. Toch wordt de ondersteuning van de PC wel verwelkomd en gewaardeerd, al wordt haar bijdrage aan het geheel ook gerelativeerd: het overgrote deel van het werk doet men zelf. Opvallend is dat de projectleider de PC een aanzienlijk grotere rol en een groter belang toedicht dan de overige leden van de Kerngroep. Zo vertelt zij dat met hulp van de PC de oorspronkelijke werkwijze gestructureerd ("waar zijn we nou eigenlijk mee bezig?") en verbeterd is, en dan vooral de enquête. Verder heeft men via de PC cursussen gevolgd om het afnemen van de enquêtes te verbeteren. Ook heeft zij geholpen met het zoeken naar een betere manier om de enquêtes te verwerken en met het zoeken naar een antwoord op de vraag wat je vervolgens met de uitkomsten doet. Tijdens de vergadering heeft zij vooral procesmatig ingegrepen, en geprobeerd om mensen zelf te laten nadenken over oplossingen door het stellen van (zeer) kritische vragen.

4.3 Effecten en resultaten

Vraag 5: Wat zijn de belangrijkste resultaten van de Bronmethodiek zoals die in deze pilots gerapporteerd worden? Hoe verhouden deze zich tot de vooraf gestelde doelen en verwachte resultaten?

De vooraf gestelde doelen van de Bronmethodiek hebben betrekking op enerzijds het vergroten van de betrokkenheid van de achterban en anderzijds om het werven van vrijwilligers. In het onderzoek hebben we geprobeerd vast te stellen welke resultaten achteraf konden worden aangetroffen. Hierbij moet worden opgemerkt dat het wat lastiger is om het vergroten van betrokkenheid te concretiseren dan het meten van de toename van het aantal vrijwilligers (zie operationalisatie van begrip 'betrokkenheid' in hoofdstuk 2).

Vergroten van betrokkenheid

Al beginnen veel organisaties ofwel neutraal ofwel sceptisch aan het project, gaandeweg stelt vrijwel iedereen zijn of haar mening positief bij en overheerst het enthousiasme. Dit heeft in de eerste plaats te maken met de resultaten die men ziet: enquêteurs die enthousiast en betrokken worden en de onverwacht grote aantallen mensen die in de enquêtes aangeven actief of actiever te willen worden. Door de enquêteurs wordt duidelijk aangegeven dat zij door het project meer betrokken zijn geraakt bij de organisatie/wijk. In hoeverre een soortgelijk effect ook bij leden/ouders/bewoners opgetreden is, is nog moeilijk te zeggen.

Ook leerervaringen kunnen bijdragen aan groeiend enthousiasme, zoals bij de sportvereniging die na vergeefse pogingen om enquêteurs te werven via een oproep in het clubblad ontdekt dat het persoonlijk benaderen van mensen veel beter werkt.

Vermeerdering van het aantal vrijwilligers

Of de Bronmethodiek effectief genoemd mag worden als het gaat om een daadwerkelijke toename van het aantal vrijwilligers kan op basis van dit onderzoek nog moeilijk vastgesteld worden. Slechts binnen één van de onderzochte settings (de wijk, casus 1) is men daadwerkelijk gestart met het matchen. Hier gebeurt dit grotendeels door de enquêteurs zelf, tijdens of direct volgend op het afnemen van de enquête. De belangstelling om actief te worden en/of deel te nemen aan een activiteit was zo groot dat het eigenlijk meer was dan men aankon. Hier dreigt dan ook het gevaar dat men aan het eigen succes ten onder gaat.

Binnen de andere settings heeft men ervoor gekozen enquêteurs niet zelf te laten matchen en is men nog bezig met enquêteren of is men er door tijdgebrek en de problemen met de software nog niet aan toegekomen de database te vullen en van daaruit te matchen.

Binnen vrijwel alle settings was de bereidheid om actief te worden volgens de enquêtes vele malen hoger dan men had verwacht. Alleen in de wijk heeft dit al tot concrete resultaten geleid. Zo zijn de nodige contacten gelegd tussen nieuwe vrijwilligers en organisaties en is een aantal nieuwe activiteiten gestart. Binnen de andere settings zal nog moeten blijken of de mensen hun enthousiasme in de enquête uiteindelijk ook waar zullen maken (de ervaring leert dat hierbij weer een aanzienlijk deel van de bereidwilligen afvalt).

Een resultaat, echter, dat niet over het hoofd mag worden gezien is het feit dat binnen alle settings de enquêteurs actief zijn geworden. In vrijwel alle gevallen doen zij dit met veel plezier en enthousiasme en blijven zij ook na het enquêteren actief. Voor een deel zijn dit nieuwe vrijwilligers (die eerder geen taak vervulden binnen de organisatie), voor een deel mensen die al wel actief waren. Opvallend is dat de mensen van deze tweede categorie door het enquêteren ook meer actief zijn geworden en hun vrijwilligerswerk met meer plezier zijn gaan doen.

In het schema hieronder zijn de voorlopige resultaten weergegeven.

Schema 4.1

Resultaten

Casus 1 (wijk)	Als gevolg van de eerste enquêteronde zijn 20 nieuwe vrijwilligers daadwerkelijk actief geworden. Nog eens 89 mensen hebben aangegeven wel iets te willen gaan doen. Tweede enquêteronde is gestart, uitkomsten zijn nog niet bekend. Volgens de PC ontstaat er enige enquêtemoeieheid in de wijk, hetgeen leidt tot een afnemende bereidheid bij bewoners om mee te werken. Ook zijn drie van de enquêteurs gestopt omdat ze vonden dat ze lang genoeg aan het project hadden gewerkt.
Casus 2 (sport)	Van de 100 uitgezette enquêtes zijn er 12 ingevuld teruggekomen. Bij de mensen die hebben meegewerkt bestaat een grote bereidheid om actief of actiever te worden. Nog geen concrete cijfers beschikbaar. Er is een vrijwilligerscoördinator aangesteld, die het traject verder gaat trekken.
Casus 3 (sport)	In de enquêtes hebben 22 ouders zich enthousiast getoond om bepaalde taken in de vereniging te gaan uitvoeren. Voor een belangrijk deel zijn dit juist de taken waarvoor de vereniging moeilijk mensen kon vinden. Nog niet duidelijk in hoeverre de getoonde bereidheid daadwerkelijk vertaald zal worden in nieuwe vrijwilligers (de project-

	leider heeft hierover zijn twijfels). De gegevens moeten nog worden ingevoerd in een database. De software daarvoor is nu klaar.
Casus 4 (school)	Nog niet gestart met enquêteren. Projectleiders hebben grote moeite om voldoende geschikte enquêteurs te vinden. Tot nu toe hebben zij er drie geworven.
Casus 5 (school)	In de enquêtes hebben ouders een redelijke bereidheid getoond om taken binnen de school te vervullen (85 enquêtes zijn ingevuld, 71 ouders zijn bereid om iets op school te gaan doen). De uitkomsten zijn ingevoerd in een database. Er wordt door werkgroep ouderbetrokkenheid voorstellen gedaan om mensen actief te benaderen. Projectleider neemt wel toegenomen bereidheid waar bij ouders om zich in te zetten voor de school (onder andere als gevolg van enthousiasme enquêteurs die zelf ook buiten het project actief zijn geworden). Er is inmiddels een werkgroep ouderparticipatie gestart, evenals een inloopochtend voor ouders. Deze wordt redelijk goed bezocht.

Vraag 6: Wat zijn de gerapporteerde 'onbedoelde' resultaten binnen de pilots?

Door verschillende respondenten wordt melding gemaakt van het feit dat de methodiek bijdraagt aan een cultuuromslag, die overigens voor een belangrijk deel betrekking blijkt te hebben op de wederzijdse beeldvorming tussen verschillende groepen. Meer algemeen gaat het hierbij om de manier waarop men binnen een organisatie omgaat met vrijwilligers en hoe deze binnen de organisatie worden gewaardeerd. Zo maakt de projectleider op één van de scholen (casus 5) duidelijk dat leerkrachten, als gevolg van het project, ouders meer zijn gaan zien als partners aan wie je iets kunt hebben in je werk. Dit leidt er toe dat het voor de leerkrachten meer vanzelfsprekend is geworden om ouders te betrekken bij allerlei activiteiten. Ook is te zien dat organisaties in het aanbieden van vrijwilligerstaken meer uitgaan van de vrijwilligers en niet meer alleen van hun eigen behoeften (een ontwikkeling die overigens nog niet overal even sterk is). Veel projectleiders hebben het gevoel dat de Bronmethodiek bijdraagt aan een dergelijke cultuurverandering, al laten zij een beetje in het midden hoe die dan precies tot stand komt. Een dergelijke verandering is in de regel ook moeilijk meetbaar; het is vaak een gevoel dat wordt uitgesproken maar moeilijk hard gemaakt kan worden.

4.4 Beschouwing achteraf (van de onderzoekers)

Vraag 7: Wat zijn de meest voorkomende problemen bij de uitvoering?

Hoewel de meeste betrokkenen behoorlijk tevreden zijn over het verloop van het project hebben zich toch wel de nodige problemen voorgedaan. De meest voorkomende problemen hebben we hieronder op een rijtje gezet:

- De interne organisatie: Met name op de scholen doet zich het probleem voor dat de directie het team onvoldoende informeert over en betreft bij de opzet van het project en de consequenties ervan. Dit is niet bevorderlijk voor het draagvlak van het project binnen de organisatie.
- Het maken van een realistische planning. Ook dit probleem doet zich in het bijzonder voor bij de scholen. Om eenmaal gegroeid enthousiasme niet te laten verlopen willen de projectleiders er de vaart inhouden en hanteren – vaak tegen beter weten in – (te) ambitieuze planningen, die moeilijk te realiseren zijn. Ook hebben deze projectleiders, door de werkdruk van hun reguliere bezigheden, vaak te weinig tijd om al het werk uit te voeren dat het project met zich meebrengt.

- Het werven van geschikte enquêteurs: Binnen een aantal settings was het erg moeilijk om voldoende enquêteurs te vinden. Het geheim van een succesvolle werving van enquêteurs lijkt vooral te liggen in het persoonlijk benaderen van mensen. Maar als de populatie, zoals bijvoorbeeld bij één school (casus 4), zodanig problematisch is dat er nauwelijks voldoende geschikte ouders zijn, blijft het altijd lastig.
- Het goed aansturen en betrekken van de enquêteurs: Als er eenmaal enquêteurs zijn gevonden, blijkt soms dat zij nogal specifieke wensen hebben met betrekking tot wie ze wel en niet willen enquêteren. Soms heeft dit met taal en/of etniciteit te maken, soms met een simpele voorkeur voor mensen die men al kent of die in de straat wonen. Ook bleek, met name binnen één setting, dat de enquêteurs zich moeilijk lieten instrueren, omdat zij erg hun eigen ideeën hadden en de projectleider er niet in slaagde hen het doel van het project goed uit te leggen. Soms, maar lang niet altijd, wordt het door de enquêteurs als problematisch gezien dat de enquêteurs meer tijd kwijt zijn dan vooraf gedacht.
- Het maken van een goed op de organisatie en doelgroep afgestemde vragenlijst. Veel projectleiders geven aan dat zij het moeilijk vonden om een goede vragenlijst op te stellen. Zij hadden meestal wel voorbeelden van andere organisaties, maar die bleken slechts ten dele relevant voor de eigen organisatie. Anderzijds vond men het moeilijk om te bepalen welke vragen dan wel goed pasten bij de eigen situatie. In veel gevallen bleek tijdens het enquêteren een aantal vragen niet goed te werken of juist te ontbreken.
- Het omgaan met uitwerkingsskwesties als privacy, asociale gezinnen, ouders die reeds actief zijn en taalbarrières. Voorbeelden: in de wijk (casus 1) speelde de vraag in hoeverre gegevens van geënquêteerden mochten worden doorgegeven aan andere organisaties – voor het matchen is dat nodig, uit privacyoverwegingen juist niet gewenst. Dit vraagt om een goede afstemming tussen enquêteurs en geënquêteerden.

Met de privacy van bewoners dient volgens de PC zeer zorgvuldig om te worden gegaan. Vaak vragen organisaties toestemming om gegevens vast te leggen en beloven dan die niet door te zullen geven aan derden. In een wijk is dat lastiger, want dan moeten die gegevens wel worden doorgespeeld om mensen te kunnen matchen. Daarom moeten de enquêteurs dit overleggen met de bewoners die interviewen.

In een van de scholen (casus 4) kampt men met het probleem dat in een aanzienlijk deel van de gezinnen sprake is van ernstige problemen als drank- en drugsverslaving en geweld. Ook zijn er diverse serieuze conflicten tussen families. Dit bemoeilijkt zowel het enquêteren, als het werven van enquêteurs. De projectleiders kiezen er voor strenge eisen te stellen aan de enquêteurs en gezinnen waar zij het niet veilig achten om enquêteurs lang te laten gaan over te slaan of op school uit te nodigen, zodat de enquête daar in een veilige omgeving kan worden afgenomen. Hiermee worden mogelijk veel problemen voorkomen, maar het beperkt ook de reikwijdte van het project.

- Samenwerking met andere organisaties: Het contact met andere organisaties, waar men in de uitvoering mee te maken heeft of zou kunnen samenwerken (zoals de wijkvereniging, de welzijnsstichting) of met wie men zou willen samenwerken, loopt lang niet altijd soepel. Soms is er sprake van persoonlijke vetes. In andere gevallen komt de samenwerking niet tot stand omdat mensen met wie men contact moet leggen ziek worden of geen tijd hebben, of omdat de partijen de meerwaarde van samenwerking niet zien.

- Problemen bij het invoeren van de gegevens in een database: Al vanaf het begin van het project is er gesproken over het ontwikkelen van een database, waarin de resultaten van de enquête en eventuele vervolgstappen zouden kunnen worden geregistreerd. Alle projectleiders geven aan een grote behoefte te hebben aan een dergelijk instrument. Er kwam echter pas in de zomer van 2004 een goed werkende database beschikbaar, lang nadat men binnen de meeste settings klaar was met enquêteren. Dit heeft er toe geleid dat men bij veel van deze organisaties een lange tijd weinig tot niets heeft gedaan met de uitkomsten van de enquêtes. Daarnaast bleken de projectleiders in een aantal gevallen onvoldoende tijd te hebben om het invoeren op zich te nemen en moesten hiervoor andere mensen worden gezocht. Soms bleken de resultaten van de enquête bij dat zoeken gebruikt te kunnen worden.

Vraag 8: Wat zijn de belangrijkste succes- en faalfactoren?

Succesfactoren:

- Realistische verwachtingen wat betreft de gevraagde inspanning.
- Aansprekende, stimulerende voorbeelden van resultaten die bereikt kunnen worden, maar ook voldoende informatie over de beperkingen van de methodiek.
- Een zorgvuldige voorbereiding.
- Goede ondersteuning van buitenaf, vooral in voorbereidingstraject.
- Aanstellen goede interne projectleider (die voldoende draagvlak en gezag heeft in de organisatie om mensen aan te zetten mee te doen en voldoende organisatorisch talent en tijd om het project goed te sturen).
- Draagvlak binnen de organisatie, onder andere door goede, regelmatige communicatie en afstemming.
- Goede mix tussen ondersteunen en 'zelf laten doen' (in het bijzonder voor PC VWC en projectleider).
- Persoonlijke aanpak (zowel bij werven enquêteurs als bij interviewen achterban).
- Enthousiasme bij de uitvoerders (en neus dezelfde kant op).
- Stap-voor-stap aanpak.

Faalfactoren:

- Weinig realistische (te strakke) planning.
- Onvoldoende informatie vooraf: verkeerd (te optimistisch) voorlichten van betrokkenen over bijvoorbeeld tijdsinvestering.
- Conflicten of andere problemen binnen de organisatie die de aandacht van het doel van het project kunnen afleiden.
- Te weinig overleg met team (in scholen), waardoor draagvlak voor project verzwakt wordt.
- Een interne projectleider met onvoldoende tijd en/of vaardigheden. Als het niet lukt om een goede projectleider te vinden neemt vaak een bestuurslid deze taak er ook 'nog wel even bij'. Deze kan dan echter meestal niet voldoende aandacht aan het project besteden. Ook wordt op deze manier al in het begin afbreuk gedaan aan de doelstelling om met de methodiek te werken aan een bredere betrokkenheid.
- Niet kunnen vinden van voldoende, geschikte enquêteurs.
- Tijdsgebrek bij coördinator en/of enquêteurs.
- Onduidelijkheid bij ouders/leden/bewoners over het doel en nut van het project, waardoor zij minder bereid zijn mee te werken.
- Ontbreken geschikte software (handleiding) voor database.

- Te weinig gestructureerde registratie van resultaten en vervolgacties.
- Geen of onvoldoende aandacht voor evaluatie en vervolg (continuïteit).

Vraag 9: Hoe verhoudt de praktijk van de uitvoering zich tot de opzet, uitgangspunten en intenties van de VWC?

Van de in hoofdstuk 1 genoemde uitgangspunten van de Bronmethodiek, zoals de VWC die heeft geformuleerd, is in het bijzonder het uitgangspunt van een persoonlijke benadering binnen alle pilots in de praktijk gebracht en heeft zijn waarde daarbij zeker bewezen. Het grote voordeel van de persoonlijke aanpak zit 'm volgens de respondenten in het feit dat er vanuit beide kanten (de organisatie en de achterban) een beter beeld ontstaat van de werkelijke situatie, kansen en mogelijkheden voor actieve betrokkenheid en dat in een aantal gevallen deze persoonlijke contacten meteen al kunnen worden omgezet in actieve participatie.

Naast voordelen heeft een persoonlijke benadering echter ook nadelen. Voor een aantal organisaties (onder andere casus 3 en 4) gold dat het vinden van geschikte enquêteurs een lastige hobbel was die moest worden genomen en meer tijd kostte dan van tevoren was ingeschat. Ook had men soms het gevoel dat mensen weigerden zich te laten interviewen uit 'angst' gestrikt te worden voor klussen (het is moeilijker nee te zeggen in een persoonlijk gesprek).

Met betrekking tot de werving van nieuwe vrijwilligers is het interessant te kijken in hoeverre bij de invoering van de methodiek het principe van de vraaggerichte aanpak uit de verf komt. Ofwel: in hoeverre slaagt men er in het 'vacature-denken' los te laten? Met name bij de sportverenigingen en – in iets mindere mate – scholen bleek dat moeilijk. Zeker bij sportverenigingen heeft men weinig belangstelling voor activiteiten die ouders en leden willen ontplooiën, die niet aansluiten bij de primaire taakstelling van de vereniging. De werving van vrijwilligers blijft dus uitgaan van de behoeften van de vereniging. Dit wil overigens niet zeggen dat de Bronmethodiek geen invloed heeft. Deze draagt er echter weldegelijk aan bij dat men in het zoeken van vrijwilligers, meer dan in het verleden, aansluit bij de belangstelling en kwaliteiten van ouders en leden en de hierover verzamelde informatie wil gaan gebruiken (men heeft de fase van het matchen in de onderzochte sport-pilots nog niet doorlopen) om hen meer gericht te benaderen. Alleen in de wijk blijft het 'vacature-denken' werkelijk grotendeels achterwege. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat het zoeken naar vrijwilligers op dit niveau een grotendeels nieuwe activiteit is. Ook speelt mee dat de organisatie die de Bronmethodiek hier uitvoert niet zelf op zoek is naar vrijwilligers, maar slechts optreedt als bemiddelaar. Deze organisatie heeft dus geen direct belang bij een groei van het aantal vrijwilligers en kan gemakkelijk het perspectief van de bewoners kiezen.

Vraag 10 : Is dit project ook zonder hulp van 'buitenaf' uitvoerbaar?

De onderzochte pilots zijn allemaal uitgevoerd met hulp van de PC van de Vrijwilligerscentrale. Het grootste deel is zelfs door haar geïnitieerd.

Voor een uitbreiding naar andere settings en/of gemeenten is de vraag van belang of dit project ook uitvoerbaar is zonder deze ondersteuning. Aangezien vergelijkingsmateriaal ontbreekt (er zijn immers geen settings waar de Bronmethodiek zonder ondersteuning is uitgevoerd) is deze vraag moeilijk te beantwoorden. Dit wordt nog versterkt door het feit dat de methodiek bij de uitvoering in de gevolgde pilots nog in een experimenteel stadium verkeerde; er waren nog nauwelijks producten voorhanden en veel moest nog gaandeweg ontdekt worden.

Een eerste, voorzichtige indruk leert dat de Bronmethodiek zonder enige hulp van buitenaf maar moeilijk van de grond zal komen. De projectleiders in de pilots vonden deze ondersteuning, met name in de voorbereidingsfase, allerm minst een overbodige luxe (zie ook vraag 4). Verdere bevindingen die pleiten voor hulp van buitenaf zijn:

- Organisaties moeten van tevoren goed weten waaraan ze beginnen, maar kunnen dit zelf meestal niet goed overzien.
- Belang van intern draagvlak wordt gauw onderschat en blijkt van cruciaal belang.
- Ondersteuner kan putten uit ervaring uit andere pilots en die inzetten om de juiste randvoorwaarden te scheppen. Ook kunnen succesverhalen die de ondersteuner kan overbrengen bijdragen aan het enthousiasme van de uitvoerders.
- De ondersteuner heeft een onafhankelijke positie en wordt over het algemeen als minder bedreigend ervaren dan iemand van binnen de organisatie, die daarbinnen allerlei eigen belangen kan hebben.
- De ondersteuner kan producten toelichten, hetgeen veel tijd scheelt.

Waar de hulp vandaan komt is niet zo belangrijk, zoals uit het bovenstaande blijkt wel dat de ondersteuner een *onafhankelijke* positie ten aanzien van de organisatie heeft. Dit maakt de VWC een voor de hand liggende en geschikte kandidaat voor de rol van ondersteuner.

Vraag 11 : Wegen de kosten in tijd en geld voor de uitvoering van de Bronmethodiek op tegen de baten?

Opvallend genoeg geven de meeste projectleiders desgevraagd aan de voor het project benodigde investeringen in geld en tijd beperkt te vinden (deelname aan het project is gratis), waardoor ze het project al snel de moeite waard vinden. Hoewel men vooraf vaak sceptisch was en nog weinig inzicht heeft in de baten op langere termijn, worden de projectleiders gaandeweg behoorlijk positief over de opbrengsten. Dit heeft vaak in de eerste plaats te maken met het enthousiasme van de enquêteurs en in de tweede plaats met het feit dat ouders/leden/buurtbewoners over het algemeen aangeven veel meer te willen doen dan de projectleiders vooraf voor mogelijk hadden gehouden. Wel is er bij de projectleiders de nodige twijfel of zij deze 'beloftes' ook gestand zullen doen. In de wijk, waar het project al in het stadium is dat dit zou moeten blijken, is inderdaad te zien dat veel mensen die in eerste instantie aangaven iets te willen doen daar bij nader inzien op terugkomen. Een onderdeel van dit probleem is overigens ook dat de enquêteurs in hun enthousiasme meer belangstelling bij de bewoners waarnemen dan er daadwerkelijk is.

Alles bij elkaar kunnen wij als onderzoekers concluderen dat met behulp van de Bronmethodiek aanzienlijke resultaten worden geboekt, met een inspanning die door de uitvoerders als redelijk beperkt wordt ervaren.

Dat maakt de methodiek de moeite waard. De resultaten zijn vooralsnog wel vooral gelegen in de sfeer van een vergrote betrokkenheid en in veel mindere mate van een uitbreiding van het aantal vrijwilligers. Mogelijk zullen resultaten van de tweede soort in de verdere uitvoering van de projecten nog volgen. Het stadium waarin dit definitief zou moeten blijken is in de meeste gevallen nog niet bereikt. Wel hebben we kunnen vaststellen dat er de nodige belemmeringen zijn die een realisering van een groter vrijwilligersbestand in de weg staan. Deze zijn vooral gelegen in een gebrek aan tijd, het ontbreken van een bruikbare database en in zekere zin ook in het hierboven aangehaalde feit dat mensen hun beloftes niet altijd nakomen.

Van belang voor het slagen van het project is verder dat er mensen zijn die het willen uitvoeren, en dan niet alleen er mee starten, maar er ook een follow-up aan willen geven. Dan gaat het in eerste instantie om een projectleider en eventueel een werkgroepje, maar natuurlijk ook om de enquêteurs. Om mensen te kunnen vinden is het nodig het project binnen de organisatie bekend te maken en er draagvlak voor te creëren. Daarbij is het uiteraard belangrijk om het project aansprekend te brengen en vooral ook het eigen enthousiasme over te brengen. Het daadwerkelijke werven van de uitvoerders kan het best gebeuren door mensen hiervoor persoonlijk en gericht te vragen. Projectleiders worden hierbij echter nogal eens geconfronteerd met een belangrijke paradox die in de methodiek besloten ligt: men doet mee aan het project omdat het moeilijk is om vrijwilligers te vinden, maar moet meteen een behoorlijk aantal vrijwilligers op de been brengen om het überhaupt uit te kunnen voeren, die bovendien goed gekwalificeerd moeten zijn en redelijk wat tijd moeten investeren.

Vraag 12: Hoe verhoudt de Bronmethodiek zich tot andere methoden om vrijwilligers te werven?

(De onderstaande vergelijkingen zijn gemaakt op basis van het rapport *Wijken voor bewoners. Asset-Based Community Development in Nederland* (Verwey-Jonker Instituut & NIZW) en de respectievelijke werkmappen van *Ouders graag gezien* (een uitgave van de Nederlandse Culturele Sportbond en de Nederlandse Christelijke Sport Unie) en de *VISkit* (een uitgave van NOC*NSF).)

ABCD-methode (methode op wijkniveau)

In de wijk (casus 1) wordt de Bronmethodiek gecombineerd met de ABCD-methode. Omdat Bron en ABCD hier één project vormen is het niet goed te bepalen wat in de uitvoering karakteristiek is voor ABCD en wat voor de Bronmethodiek. De projectleider in de wijk zegt hierover: "Er is overlap tussen de methodieken, waardoor de Vrijwilligerscentrale dingen van ons over kan nemen in de Bronmethodiek en wij dingen van de Bronmethodiek in onze eigen aanpak."

De ABCD-methode is in de VS ontwikkeld en staat voor *Asset-Based Community Development*. Gedachte achter de methode is dat de grootste kracht voor een positieve ontwikkeling van een wijk gelegen is in de capaciteiten van de bewoners zelf.

Daarmee komen de doelstellingen van de twee methodieken behoorlijk overeen, zo stellen ook de projectleider in de wijk en de PC. Het verschil is vooral gelegen in de uitvoering. De ABCD-methode gaat uit van een soort

nul-situatie; wijken waarin mensen elkaar niet kennen en waarin geen voorzieningen zijn (de methode is met name ontwikkeld voor Amerikaanse achterstandswijken). In die nul-situatie vormt de ABCD-methode een instrument om een sociale structuur op te bouwen. Ook heeft de methodiek in deze situatie tot doel mensen te helpen hun leven weer in eigen hand nemen, hun eigenwaarde te vergroten en te ontsnappen aan een situatie van armoede. Het opstarten van een eigen bedrijfje past daarom ook prima binnen de oorspronkelijke filosofie van de ABCD-methode. De Bronmethodiek gaat veel meer uit van een al bestaande structuur, waarbinnen een nieuwe manier van kijken naar betrokkenheid en vrijwilligerswerk moet worden ontwikkeld. Daarom wordt er ook gekeken naar de belemmerende factoren bij de organisatie, en het geeft ook ruimte om aan die factoren te werken. Bij deze methodiek gaat het puur om vrijwilligers; betaald werk heeft hierbinnen in principe geen plaats.

Een ander verschil is dat ABCD heel breed gericht is op de wijk, terwijl de Bronmethodiek, die wordt toegepast in verenigingen etc., veel beperkter in bereik is. Meer dan bij de Bronmethodiek vraagt men in de wijk ook wat de bewoners willen, waarna daar een aanbod bij wordt gezocht. Als dat er nog niet is probeert men dat te organiseren.

De geënquêteerden wordt zowel gevraagd naar activiteiten die zij kunnen aanbieden, als waaraan zij zouden willen deelnemen.

Die kunnen dan soms ook onderling gekoppeld worden, zoals bijvoorbeeld is gebeurd bij de Nederlandse les die als gevolg van het project wordt georganiseerd.

Opvallend is dat in deze wijk voornamelijk de onderdelen van de ABCD-methode worden uitgevoerd die min of meer overeenkomen met de Bronmethodiek. Men concentreert zich op het activeren van bewoners en het stimuleren van hun betrokkenheid. Zo zijn onderdelen als het maken van een buurtkaart, het verenigen van de wijk rondom een visie en een plan en het zoeken naar steun van buiten de wijk – die kenmerkend zijn voor de ABCD-methode (KCGS, 2001: 13-14) – in deze wijk niet of nauwelijks gerealiseerd.

Methoden in de sport: Ouders graag gezien en VISkit

Anders dan de Bronmethodiek worden de methodieken Ouders graag gezien en VISkit gevormd door een uitgebreide werkmap. Deze zijn primair bedoeld voor zelfstandig gebruik binnen de vereniging, al is het mogelijk externe begeleiding 'in te kopen'.

Ouders graag gezien

Doel van de methodiek is het stimuleren van ouders om aandacht te besteden aan het sporten van hun kind(eren). Ten eerste omdat deze aandacht leuk en stimulerend is voor het kind. Ten tweede omdat zo de sportieve 'opvoeding' van het kind en het jeugdbeleid van de vereniging beter door de vereniging en de ouders samen ter hand genomen kunnen worden. Het vergroten van de bereidheid om in de vereniging mee te helpen met allerlei kleine en grotere klussen wordt gezien als een gewenst, maar bijkomend effect.

De methodiek is gebaseerd op onderzoek, dat heeft uitgewezen dat zowel ouders als verenigingen vinden dat ouders onvoldoende betrokken zijn, maar ook dat met de nodige inzet de motivatie van ouders om aandacht te besteden aan het sporten van hun kind(eren) aanzienlijk vergroot kan worden.

Voor het bereiken van het uiteindelijke doel, het verbeteren van de relatie met de ouders, moeten de vereniging volgens de methodiek vier stappen doorlopen. Deze stappen zijn tevens subdoelen:

- 1 ouders informeren;
- 2 ouders betrekken;
- 3 ouders inzetten bij taken;
- 4 beleid gericht op ouders vastleggen.

Elke gebruiker van de methodiek krijgt aan het begin van het traject bezoek van een hiertoe opgeleide consultant, die de methodiek toelicht. Na een jaar vindt er vanuit het projectbureau een evaluatie plaats. In de tussentijd kan men kiezen voor extra begeleiding door een consultant (maar dat is niet noodzakelijk en kost extra geld) en kan men telefonische ondersteuning krijgen van het projectbureau. Verenigingen wordt aangeraden een werkgroep te vormen voor de uitvoering van de methodiek, en daarin naast bestuursleden en actieve leden ook een aantal ouders op te nemen.

Aan het begin van het traject kan door de werkgroepleden (en eventueel andere kaderleden) een vragenlijst worden ingevuld, om inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken. Deze vragenlijst is in de map meegeleverd. Anders dan bij de Bronmethodiek worden de 'gewone' leden niet bevroegd.

Veel meer dan bij de Bronmethodiek wordt in deze methodiek aandacht besteed aan het informeren van ouders, hetgeen wordt gezien als de eerste stap naar betrokkenheid en een goede relatie. In het bijzonder de informatieverschaffing aan nieuwe leden komt uitgebreid aan de orde. Daartoe worden verschillende instrumenten gepresenteerd: een brief of folder met de belangrijkste informatie over de vereniging, een aanmeldingsgesprek en een ouderavond. Hiervoor worden diverse tips en handreikingen geboden. Om de ouders van huidige leden te bereiken worden een nieuwsbrief, artikelen in het clubblad en gerichte uitnodigingen voor wedstrijden en trainingen gesuggereerd. Ook hiervoor zijn weer handreikingen en voorbeelden opgenomen.

Ten aanzien van het betrekken van ouders is in de methodiek een belangrijke rol weggelegd voor de trainers/coaches, omdat zij het meeste contact hebben met de ouders. Binnen de Bronmethodiek komt deze categorie nauwelijks expliciet aan de orde.

Net als bij de Bronmethodiek bevat de map een vragenlijst voor ouders. Deze neemt echter een veel minder centrale positie in binnen de methodiek, is veel algemener en minder uitgebreid en is vooral bedoeld voor nieuwe leden. Tevens wordt gesuggereerd de ouders te vragen naar hun mening, met name over het door de vereniging gevoerde beleid. Hiervoor is echter geen vragenlijst opgenomen.

De schrijvers van de methodiek achten het van groot belang om ouders te verleiden naar de club te komen. Zij gaan dan ook uitgebreid in op mogelijkheden om ouders uit te nodigen, activiteiten voor hen te organiseren en die aantrekkelijk te maken. Tenslotte wordt gesuggereerd een ouderraad in te stellen.

Wanneer de vereniging ouders wil vragen (meer) taken binnen de vereniging op zich te nemen, is het van belang dat aan een aantal voorwaarden wordt voldaan, zo stellen de auteurs van de methodiek. Zo moet er een duidelijke taakomschrijving zijn, moet vooraf duidelijk zijn hoeveel tijd een taak gaat kosten, moet men zo veel mogelijk zelf de tijd kunnen indelen, moet er een draaiboekje zijn waarin de taak en alles wat daar bij komt kijken is omschreven en moeten beginnende vrijwilligers begeleid worden door een ervaren mentor. Opvallend is dat het uitgangspunt dat bij de Bronmethodiek centraal staat: "Vraag aan ouders welke taken ze prettig vinden om te doen en houd daar met de indeling zoveel mogelijk rekening mee" in deze methodiek pas als tiende aanbeveling en slechts in één zin staat genoemd. Tenslotte omvat de methodiek het opstellen van een 'ouder-beleidsplan' waarin wordt vastgelegd hoe men het betrekken van ouders een structureel karakter kan geven.

Afsluitend kan worden gesteld dat de methodiek Ouders graag gezien en de Bronmethodiek goed op elkaar aansluiten en elkaar zeker niet uitsluiten. Bij Ouders graag gezien is wel aandacht voor het bevragen van ouders om hen zo beter aan de club te kunnen binden, maar er is weinig aandacht voor het moeilijke traject dat daarvoor doorlopen moet worden en de instrumenten die worden aangereikt zijn erg beknopt. Hier biedt de Bronmethodiek duidelijke voordelen.

Het afnemen van enquêtes, dat in de Bronmethodiek centraal staat, kan een goede aanvulling vormen op het instrumentarium van Ouders graag gezien. Andersom kan Ouders graag gezien de Bronmethodiek goed aanvullen op het gebied van het organiseren van het contact met de ouders, naast het afnemen van een enquête, en het opstellen van taakomschrijvingen. Ook het overnemen van de ideeën ten aanzien van het betrekken van de trainer/coach, een sleutelfiguur in het contact met ouders, die bij Ouders graag gezien expliciet aan de orde komen, zouden kunnen bijdragen aan een vergroting van de effectiviteit van de Bronmethodiek.

Wanneer men de methodieken combineert moet over en weer wel het een en ander worden geschrapt. Zo kan stap 3 (ouders inzetten bij taken) van Ouders graag gezien grotendeels worden vervangen door de Bronmethodiek (behalve de aandacht voor taakomschrijvingen, die bij Ouders graag gezien veel groter is dan bij de Bronmethodiek).

VISkit

De VISkit is veel meer dan de Bronmethodiek en Ouders graag gezien gericht op het ontwikkelen van een doortimmerd vrijwilligersbeleid, en is daarmee ook veel meer gericht op bestuurders en het hogere kader. Tekenend is dat in deze methodiek voortdurend wordt gesproken over vrijwilligers, terwijl het in de andere twee methodieken gaat over ouders, leden of bewoners (afhankelijk van de context). Dit lijkt op het eerste gezicht wellicht een taalkundig detail, maar hierachter gaat een belangrijke inhoudelijke keuze schuil. Ouders graag gezien en – in nog sterkere mate – de Bronmethodiek zijn gericht op het betrekken van alle ouders, in de hoop dat daaruit – onder andere – een grotere bereidheid voortvloeit om zich in te zetten voor de vereniging (dus vrijwilligerswerk te doen, al wordt die term – schijnbaar bewust – niet of nauwelijks gebruikt). De VISkit daarentegen is gericht op – de relatief selecte groep – mensen die betiteld kunnen worden als vrijwilliger (hier wordt deze term dan ook consequent gebruikt) en het beleid dat de vereniging ten aanzien van deze groep kan ontwikkelen. In deze zin is de VISkit veel klassieker in de aanpak dan de andere twee methodieken, die een meer innovatieve benadering kennen.

De map van de VISkit bestaat uit werkbladen, die de gebruiker helpen een aantal stappen te zetten in het ontwikkelen van vrijwilligersbeleid. Elke stap bestaat in feite uit het beantwoorden van een centrale vraag:

- 1 Wat is de aanleiding of het probleem?
- 2 Om wie gaat het ? (doelgroep)
- 3 Wat willen we bereiken? (doel)
- 4 Wat gaan we doen? (acties)
- 5 Hoe gaan we het doen? (aanpak)
- 6 Hoe stellen we het resultaat vast? (evaluatie)

De werkbladen bevatten diverse invulschema's, checklists en voorbeeldteksten (bijvoorbeeld voor een advertentie voor de functie van vrijwilligerscoördinator), die behulpzaam kunnen zijn bij het succesvol doorlopen van de stappen. Tevens bevat de map infobladen met achtergrondinformatie.

Net als bij de Bronmethodiek wordt gesproken over het inventariseren voor welke taken binnen de vereniging ouders en leden belangstelling hebben en het verzamelen van deze informatie in een database. Dit neemt echter geen centrale plaats in binnen de aanpak en de uitvoering hiervan is ook nauwelijks uitgewerkt.

Tevens wordt behoorlijk wat aandacht besteed aan het flexibiliseren van vrijwilligerwerk, maar hierbij wordt weer voornamelijk het perspectief van de bestuurders gekozen.

De VISkit moet geheel worden uitgevoerd door bestuurders. Van het betrekken van leden in de uitvoering is niet of nauwelijks sprake, terwijl ook externe begeleiding in de map niet aan de orde komt. De werkbladen zijn dan ook zo opgesteld dat deze zelfstandig gebruikt kunnen worden.

Terwijl er in de methodiek veel aandacht is voor het ontwikkelen van beleid, is die er in veel mindere mate voor het uitvoeren daarvan. Dit is een klassieke valkuil, die maakt dat de methodiek een handig instrument kan vormen voor bestuurders, maar het succes nog erg veel afhangt van de eigen uitvoeringskwaliteiten van deze bestuurders.

De VISkit laat zich veel moeilijker combineren met de Bronmethodiek dan Ouders graag gezien, aangezien hieruit een heel andere visie op vrijwilligersbeleid spreekt dan uit de twee andere methodieken. Eventueel zouden bepaalde werkbladen uit de VISkit behulpzaam kunnen zijn voor bestuurders, maar wanneer tevens de Bronmethodiek wordt uitgevoerd is het niet verstandig de VISkit volledig (of grotendeels) te volgen.

Methoden in het onderwijs

In het onderwijs heeft men geen ervaring met projecten als de Bronmethodiek: "iets dergelijks heb ik nog nooit meegemaakt; scholen staan er eigenlijk altijd alleen voor", zo stelt de directeur van een van de scholen.

Veel scholen hebben wel zelf manieren ontwikkeld om ouders te mobiliseren, zoals het organiseren van informatie- of ouderavonden of tentoonstellingen waarbij dan flyers worden rondgedeeld, maar het effect hiervan is meestal relatief klein. Het essentiële verschil tussen die aanpakken en de Bronmethodiek is volgens de schooldirecteur dat bij de Bronmethodiek ouders door *ouders* worden gemobiliseerd. In de traditionele aanpakken gebeurt dat over het algemeen door leerkrachten of de directie. Andere ver-

schillen zijn dat *alle* ouders worden benaderd en dat er een database wordt opgebouwd met wat ouders zouden kunnen. Dit in tegenstelling tot de gebruikelijke werkwijze, waarin het meestal zo is dat men op basis van een concrete, acute vraag *ad hoc* mensen gaat zoeken. Met andere woorden is dit het verschil tussen het 'traditionele' vacature-denken en het benutten van capaciteiten, zoals dat in de Bronmethodiek gebeurt.

5 Conclusies

5.1 Conclusies ten aanzien van doelen Bronmethodiek

- Zowel vergroten betrokkenheid als werven van vrijwilligers zijn belangrijke hoofddoelstellingen van de Bronmethodiek.
- Deze doelstellingen liggen in elkaars verlengde, dat wil zeggen: betrokkenheid kan als voorwaarde gezien worden voor een actieve inzet maar is op zichzelf onvoldoende om achterban actief te krijgen. Hier dient extra aandacht aan besteed te worden.
- Bronmethodiek kan bijdragen aan het realiseren van een aantal aanvullende doelstellingen (zoals imagoverbetering, informeren achterban etc.). Deze doelen moeten dan wel vanaf het begin expliciet worden gemaakt. Onder deze voorwaarde behoort een koppeling van een tevredenheidsonderzoek aan de enquête van de Bronmethodiek tot de mogelijkheden.
- De Bronmethodiek verschaft inzicht in belemmerende factoren voor het verrichten van vrijwilligerswerk, zowel bij de organisatie (bijvoorbeeld communicatie), als bij de achterban (bijvoorbeeld taalachterstand en tijd) en geeft handvatten voor mogelijke oplossingen (bijvoorbeeld flexibilisering).

5.2 Conclusies ten aanzien van effecten en resultaten

- De Bronmethodiek heeft zeker potentie om doelen en verwachtingen waar te maken.
- Door het experimenteel stadium en de 'onrijpheid' van de methodiek en bijbehorende producten komen concrete resultaten bij deze pilots nog in onvoldoende mate uit de bus. De VWC (en de gemeente) hadden ook geen geld gereserveerd voor de ontwikkeling van producten, zoals een database.
- Belangrijkste resultaten zijn vooralsnog: toenemend enthousiasme bij de projectleiding en enquêteurs over mogelijkheden van de methodiek, een verhoogde betrokkenheid bij en activering van de enquêteurs zelf en een hoge(re) intentie tot inzet bij de geïnterviewden.
- Bij alle organisaties heeft de uitvoering van de Bronmethodiek ertoe geleid dat het onderwerp 'vrijwilligers' – tenminste tijdelijk – hoger op de agenda van bestuur en organisatie werd gezet.
- De Bronmethodiek lijkt ook geschikt voor verbetering van de 'beeldvorming' van organisatie en achterban ten opzichte van elkaar: men krijgt meer oog voor de werkelijkheid, de kansen en mogelijkheden. Ook lijken organisaties hun eigen achterban meer serieus te nemen. Of deze resultaten blijvend zijn, of slechts tijdelijk, kan op grond van dit onderzoek echter niet worden vastgesteld.
- De resultaten in aantallen nieuwe vrijwilligers zijn nog erg mager. Dit is gezien het ontwikkelingsstadium van de methodiek niet verbazingwekkend, maar maakt wel duidelijk dat de methodiek hoge verwachtingen op dit gebied niet *snel* kan waarmaken.
- Met name organisatorische knelpunten en problemen bij de uitvoering (vooral in voorbereidingsfase en eindfase) belemmeren de resultaatopbrengst. In het bijzonder heeft dit betrekking op het lange tijd ontbreken van een database waarin de uitkomsten van de enquêtes konden worden

geregistreerd.

- Te weinig aandacht voor de evaluatie en nazorg van het project bedreigt een goede verankering en dus continuïteit van de methodiek.

5.3 Conclusies ten aanzien van uitgangspunten en randvoorwaarden

- De persoonlijke aanpak is cruciaal en leidend principe bij de uitwerking en uitvoering van de Bronmethodiek. Dit geldt zowel bij het werven van geschikte enquêteurs als bij het afnemen van de interviews.
- Onafhankelijke ondersteuning van 'buitenaf' lijkt een belangrijke voorwaarde voor het goed op de rails zetten van de methodiek, een efficiënte uitvoering en het bevorderen van juiste aandacht voor de evaluatie en verankering van de methodiek.
- Het is onvoldoende om de methodiek alleen vraaggericht in te zetten. Organisaties vragen namelijk meestal niet zelf om hulp. In de meeste gevallen hebben de organisaties gereageerd op een actief aanbod van de VWC. Nu het project loopt en men de resultaten kan zien komt het overigens wel meer voor dat organisaties ook zelf vragen naar de methodiek.
- Het stappenplan zoals de VWC dat had opgesteld fungeerde vooral als richtlijn, en niet zozeer als blauwdruk. Het feit dat men veel ruimte had om het project zelf in te vullen werd door de betrokkenen in de organisaties erg gewaardeerd. Een eventuele externe ondersteuner moet het proces van de uitvoering ondersteunen.

5.4 Conclusies ten aanzien van belangrijkste succes- en faalfactoren

- Belangrijkste succesfactoren zijn: een realistische planning en verwachtingspatroon, de beschikbaarheid van goede voorbeelden (die laten zien dat de methodiek nut kan hebben), een zorgvuldige voorbereiding, intern draagvlak, ondersteuning van 'buitenaf' (met name in de voorbereidingsfase en de evaluatie en nazorg fase), een goede interne communicatie, de persoonlijke aanpak en een enthousiaste uitstraling van de betrokkenen.
- Belangrijkste faalfactoren zijn: een problematische uitgangssituatie (conflicten en spanningen binnen de organisatie), een onrealistische planning en verwachtingspatroon, een onzorgvuldige voorbereiding (gebrek aan communicatie en intern draagvlak), een incompetente projectleider, het niet vinden van geschikte enquêteurs, het starten met een incomplete of onvoldoende 'op maat gemaakte' vragenlijst, die onvoldoende wordt gedragen door betrokkenen, en het verwaarlozen van die stappen waarin het gaat om het daadwerkelijk matchen en verankeren van de methodiek.

5.5 Conclusies en aanbevelingen ten aanzien van de verdere uitwerking van de methodiek

- Bronmethodiek vraagt om een nadere omschrijving van doelen en uitgangspunten en concrete uitwerking in een concreet stappenplan, een reële tijdsplanning, concrete producten en diensten (halffabrikaten) en adviezen voor de aanpak en uitvoering;
- Het is aan te bevelen een professioneel systeem te ontwikkelen voor dataverwerking. Dit neemt de organisaties veel werk uit handen en maakt toekomstige raadpleging van de informatie makkelijker.

- Belangrijke voorwaarde voor de uitwerking is dat de methodiek makkelijk 'op maat' kan worden gemaakt voor de betrokken organisatie of wijk.
- Bij de uitwerking dient evenredig aandacht gegeven te worden aan de voorbereiding, uitvoering, evaluatie en nazorg van de methodiek.
- Extra aandacht is vooral nodig voor terugkoppeling van de resultaten uit de enquête naar het bestuur c.q. de leiding van de organisatie. Voorkomen moet worden dat de resultaten alleen gebruikt worden om openstaande vacatures op te vullen, terwijl kansen voor verbetering van de organisatie en aanscherping van de visie op 'betrokkenheid van de achterban' niet of nauwelijks worden benut.

5.6 Conclusies ten aanzien van toepasbaarheid methodiek in verschillende settings

- Het onderzoek is te kleinschalig van aard om verschillen tussen settings hard te maken.
- Het lijkt erop dat doelen in wijk, school en sport verschillen. In de wijk ligt het accent meer op het vergroten van betrokkenheid en participatie terwijl het er in het onderwijs en vooral in de sport vooral om gaat de actieve inzet van de achterban te vergroten (zeker als de nood hoog is).
- Ondanks het belang dat wordt gehecht aan activering heeft men er in sportverenigingen en scholen bewust voor gekozen enquêteurs niet zelf te laten matchen, omdat men bang was dat dit deel van het proces dan teveel ondergesneeuwd zou raken. De enquêteurs in de wijk hebben juist wel zelf gematcht, om de vaart in het project te houden en de projectleider te ontlasten.
- Daar waar men minder behoefte heeft aan aanvullende activiteiten (met name in de sport) is het moeilijker het 'vacature-denken' los te laten.
- De Bronmethodiek lijkt een meerwaarde te hebben ten opzichte van andere bekende methodieken. In sommige gevallen laat de Bronmethodiek zich ook goed combineren en zelfs verrijken met andere methodieken, zoals met Ouders graag gezien in de sport en de ABCD-methode in de wijk. Zo kan de eerstgenoemde methode een aanvulling bieden op het gebied van het organiseren van het contact met de ouders, naast het afnemen van een enquête, en het opstellen van taakomschrijvingen. Ook zou het betrekken van trainers/coaches, waarvoor binnen deze methode veel aandacht is, kunnen bijdragen aan het vergroten van de effectiviteit van de Bronmethodiek. (Zie ook paragraaf 4.4, vraag 12.)

Nawoord

Uit deze rapportage blijkt dat de Bronmethodiek, ondanks de nodige uitvoeringsproblemen, een zinnige toevoeging is aan het bestaande instrumentarium voor het vinden en binden van vrijwilligers. Daarbij moet worden aangekend dat de uitvoering van het project in vrijwel alle gevallen nog niet is afgerond. Daardoor hebben we de methodiek niet in zijn geheel in kaart kunnen brengen, hetgeen betekent dat enig voorbehoud moet worden gemaakt ten aanzien van de conclusies over de resultaten van de methodiek.

Pluspunt van de Bronmethodiek ten opzichte van andere methoden voor het vinden en binden van vrijwilligers is dat de methodiek nog een bredere uitwerking heeft, namelijk naar het betrekken van de achterban, zonder dat daarmee direct vrijwilligersvacatures worden vervuld. In het bijzonder in het onderwijs en de sport is de Bronmethodiek een welkome aanvulling op bestaande methodieken – in de sport bijvoorbeeld het project *Ouders Graag Gezien* – die soms ook gecombineerd zouden kunnen worden met de Bronmethodiek. In de wijk is dit in iets mindere mate het geval. In de door ons onderzochte wijk wordt de Bronmethodiek gecombineerd met de ABCD-methode. Hoewel de uitgangspunten van de Bronmethodiek ook hier zeker iets hebben toegevoegd, is het de vraag hoe substantieel die bijdrage is geweest tegenover de ABCD-methode. Overigens geldt dit andersom ook; oftewel: er is sprake van een grote overlap tussen beide methodieken. Ons advies is dan ook om in de verdere ontwikkeling van de Bronmethodiek een onderscheid te maken tussen organisaties (scholen en sportverenigingen) en wijken, aangezien de verschillen tussen deze twee contexten zodanig zijn dat een uniforme benadering te weinig recht doet aan de specifieke kenmerken van organisaties en wijken. Overigens is het ons inziens goed mogelijk de Bronmethodiek ook toe te passen binnen andere organisaties als muziekverenigingen, kerken en patiëntenverenigingen. In het kader van de geplande invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning is het zeker interessant te onderzoeken of de methodiek kan worden toegepast binnen de zorgsector, bijvoorbeeld bij de vrijwillige thuishulp of steunpunten mantelzorg. Voorwaarde is dat organisaties een natuurlijke achterban hebben. In het geval van filmhuizen, asielzoekerscentra et cetera is dat in veel mindere mate het geval; voor dergelijke organisaties achten wij de methodiek dan ook minder geschikt.

Op basis van ons onderzoek zijn wij van mening dat het goed zou zijn wanneer de methodiek verder uitgewerkt en geïmplementeerd zou worden. Daarbij is ondersteuning vanuit de Vrijwilligerscentrale (of in andere gemeenten wellicht vanuit een andere organisatie) zeer gewenst. Dit geldt in het bijzonder voor de eerste periode waarin een organisatie met de methodiek gaat werken.

Verder geven de ervaringen tot nu toe ons inziens aanleiding om de werkwijze op een aantal punten aan te passen. Zo zou het nuttig zijn op de organisaties meer te laten delen in de beoordeling (*quick scan*) die de externe projectleider maakt van de organisatie. Nu is het nog zo dat organisaties geen inzicht krijgt in de uitkomsten van de *quick scan*, terwijl de organisaties die uitkomsten goed zouden kunnen gebruiken, bijvoorbeeld om meer gerichte doelen voor het project te formuleren.

Verder is het aan te raden de verschillende instrumenten binnen de methodiek in de praktijk verder te ontwikkelen en uit te testen. De instrumenten die in Arnhem zijn gebruikt bieden een handvat om de werkwijze van de methodiek toe te passen maar zijn niet zaligmakend. Het is opvallend dat er juist veel waardering was voor het feit dat de organisaties zelf vorm en inhoud konden geven aan het proces. Dit pleit ervoor de methodiek zeker niet statisch te hanteren.

Het bijhouden van een database is van groot belang om de inspanningen van het enquêteren ook te laten leiden tot de gewenste resultaten. Toch lijkt dit voor veel organisaties een moeilijk te nemen hobbel; binnen de meeste settings was men er nog niet aan toegekomen de database (waarvoor tijdens het project een handleiding is ontwikkeld) operationeel te maken. Waarschijnlijk zouden veel organisaties er bij gebaat zijn wanneer een ondersteunende instelling als de vrijwilligerscentrale hen dit werk uit handen zou nemen.

Tevens is het aan te bevelen om organisaties al in een zeer vroeg stadium te laten zien wat resultaten kunnen zijn van het werken met de methodiek, om zo de motivatie te vergroten. Uiteraard was dit tot nu toe lastig aangezien deze resultaten nog nauwelijks beschikbaar waren. Tenslotte zou het goed zijn om organisaties vanaf het begin te wijzen op het belang van een persoonlijke benadering, ook bij het werven van enquêteurs, hetgeen voor veel organisaties een lastig obstakel is.

Bijlagen

Bijlage 1 Producten en instrumenten

Bij de uitvoering worden de volgende instrumenten en producten toegepast (op chronologische volgorde van toepassing):

- *Quick-scan*. Als een organisatie wil deelnemen voert de procesbegeleider een quick-scan uit om te bepalen of de organisatie geschikt is voor deelname en welke knelpunten daarbij te voorzien zijn.
- *Convenant*. Als de procesbegeleider met behulp van de quick-scan heeft vastgesteld dat deelname mogelijk is, wordt een convenant ondertekend waarin de wederzijdse inspanningen worden vastgelegd. Ook wordt hierin gewezen op de mogelijke punten van kritiek op de organisatie die in de loop van het proces los kunnen komen en worden afspraken gemaakt over hoe daarmee om te gaan.
- *Enquête*. De structuur van de enquête is altijd ongeveer gelijk: er wordt gevraagd naar relevante persoonlijke kenmerken, ervaringen en kwalificaties en vervolgens naar belangstelling voor allerlei activiteiten die binnen de organisatie of wijk plaatsvinden en waaraan men eventueel een bijdrage zou kunnen leveren. In de wijk gaat het daarbij ook om het deelnemen aan activiteiten. Over het algemeen wordt de enquête opgesteld op basis van een standaard of een voorbeeld van een andere setting en aangepast aan de specifieke situatie van de eigen setting. In sommige gevallen gebeurt dit door de projectcoördinator, in andere gevallen door de projectleider van de setting. Over het algemeen wordt de enquête nog besproken in de training van de enquêteurs (zie hieronder) en naar aanleiding daarvan enigszins aangepast.
- *Training*. Als de enquêteurs geworven zijn, worden zij getraind voor hun taak. In de training komen de vaardigheden aan de orde die nuttig zijn bij het afnemen van een enquête. Ook wordt de enquête zelf besproken.
- *Software/database*. Het idee is dat de informatie uit de enquêtes uiteindelijk wordt ingevoerd in een database, zodat er een overzichtelijk beeld ontstaat van 'wat er in huis is' en er een makkelijke matching kan plaatsvinden (snel koppelen vrijwilligers en taken). Dit is echter nog een problematisch onderdeel. De VWC had niet het idee beloofd te hebben software te leveren, maar slechts om zich hiervoor in te spannen, terwijl de organisaties wel dachten dat het zou komen en daarop hebben gewacht. Dit heeft in veel gevallen tot de nodige vertraging geleid. Inmiddels is er een instructie beschikbaar voor organisaties waarmee zij op eenvoudige wijze in Excel hun eigen database kunnen maken.

Colofon

Dit onderzoek is uitgevoerd door DSP-groep in opdracht van de Gemeente Arnhem en de Vrijwilligerscentrale Arnhem.

De rapportage is tot stand gekomen met medewerking van Peter Hilhorst en Hans Haarler (Gemeente Arnhem), Els Verbeek en Cees van der Bos (Vrijwilligerscentrale), Frank Mensink (Arnhemse Sport Federatie) en Rob Lignier (Basis, koepelorganisatie voor openbaar onderwijs in Arnhem), die allen deel uitmaakten van de Stuurgroep Bronmethodiek.