

Recruitability; het vergroten van het vermogen om vrijwilligers te werven en behouden



Luca van Seumeren MSc.
Prof. Dr. Lucas Meijs

November 2022

Disclaimer

Dit rapport is gebaseerd op The Recruitability Tool, ontwikkeld als onderdeel van een driejarige studie gefinancierd door de Australian Research Council (ARC) getiteld: "Creating and sustaining a strong future for volunteering in Australia" (Holmes et al, 2017). Dit rapport maakt gebruik van de matrixen ontwikkeld binnen deze studie en biedt praktische inzichten en tools aan die komen uit verschillende artikelen en voorbeelden uit de praktijk. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van dit rapport berust bij de auteurs. Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus Universiteit kan niet verantwoordelijk worden gehouden voor de inhoud. Het rapport heeft geen verdere status dan onderzoeksrapport. Aan dit rapport kunnen geen rechten worden ontleend.

Samenvatting

Dit rapport is gebaseerd op een literatuuronderzoek van de Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus Universiteit naar rekruteerbaarheid, ofwel recruitability. Doel van het onderzoek is het verstrekken van inzichten en tools aan Nederlandse vrijwilligersorganisaties over het vergroten van het vermogen om vrijwilligers te werven en te behouden. Dit doen we aan de hand van de vier matrixen van The Recruitability Tool, ontwikkeld als onderdeel van een driejarige studie gefinancierd door de Australian Research Council (ARC) (Holmes et al, 2017)¹. Dit rapport werkt de matrixen ontwikkeld binnen deze studie verder uit en biedt praktische inzichten en tools aan die komen uit verschillende artikelen en voorbeelden uit de praktijk.

Page | 3

Recruitability verwijst naar het vermogen van vrijwilligersorganisaties om vrijwilligers te werven en te behouden. Dit rapport introduceert vier matrixen die onderdeel uitmaken van de structuur en kenmerken van de vrijwilligersorganisatie. Deze vier matrixen zijn toegankelijkheid, flexibiliteit, controle en kosten-batenanalyse. Aan de hand van deze vier matrixen kunnen de organisaties bepalen welke stappen ze moeten ondernemen om de recruitability te verhogen.

Toegankelijkheid kan drempels wegnemen voor vrijwilligers om zich te melden als vrijwilliger. Door de fysieke, psychische en digitale toegankelijkheid te verbeteren worden de drempels voor de vrijwilligers verlaagd en neemt de recruitability toe. Flexibiliteit van een organisatie kan de beschikbaarheid van de vrijwilliger beïnvloeden. Hierdoor kan de vrijwilliger zelf bepalen waar en wanneer ze vrijwilligerswerk uitvoeren. Daarnaast kan een vrijwilligersorganisatie de recruitability verhogen door de controle vanuit de organisatie te verhogen of juist te verlagen, om zo ook eventuele drempels weg te halen. Dit is afhankelijk van het type organisatie. Ten slotte, kan een organisatie kijken naar de kosten-baten analyse voor de vrijwilliger. Door kosten te verlagen of baten te verhogen, wordt het vrijwilligerswerk aantrekkelijker.

We kunnen concluderen dat elke organisatie uniek is. Wat voor stappen een organisatie moet ondernemen om vrijwilligers beter te kunnen werven en behouden hangt af van de karakteristieken van de organisatie. Er is geen "one-size-fits-all" structuur of manier die passend is op elke vrijwilligersorganisatie. Als vrijwilligersorganisatie moet je dus duidelijk in kaart hebben wat de strategie, de kenmerken en de structuur van de organisatie zijn, voordat je kan bepalen wat de beste manier is om de recruitability te verhogen.

¹ De originele tools zijn beschikbaar via <https://curtinic.github.io/cbs-volunteer-convertability-calculator/index.html>

Inhoudsopgave

Disclaimer.....	2
Samenvatting.....	3
Inleiding.....	5
Volunteerability en Recruitability.....	6
Vier matrixen van Recruitability.....	8
1.....	<i>Toegankelijkheid</i>
.....	9
Van moeilijk naar makkelijk vrijwilligers werven.....	10
Van moeilijk naar makkelijk vrijwilliger worden.....	12
2.....	<i>Flexibiliteit</i>
.....	14
Plaats- en/of tijdonafhankelijk vrijwilligerswerk.....	14
Wanneer er al plaats-of tijdonafhankelijk vrijwilligerswerk is.....	16
3.....	<i>Controle</i>
.....	17
Van een laag risico naar een hoog risico.....	18
Wel of geen vrijwilligersmanager.....	19
4.....	<i>Kosten-baten analyse</i>
.....	20
Van hoge kosten naar lage kosten.....	21
Van lage kosten naar hoge kosten.....	22
Van lage baten naar hoge baten.....	22
Conclusie.....	24
Referenties.....	25

Inleiding

In Nederland is ongeveer de helft van de bevolking boven de vijftien jaar af en toe vrijwilliger. De gemiddelde vrijwilliger geeft zo'n vier uur per week. Dat komt overeen met meer dan 600.000 fulltimebanen (CBS, 2018). Het belang van vrijwilligerswerk voor de samenleving, vrijwilligersorganisaties en individuen is de afgelopen decennia algemeen erkend (Wilson & Musick, 1999). Toch zijn wetenschappers bezorgd dat onze samenleving niet in staat is om het huidige peil van vrijwilligerswerk te handhaven. Laat staan het niveau van vrijwilligerswerk te verhogen, zowel voor nu als in de toekomst (Brudney & Meijs, 2009).

Page | 5

Om het belang van vrijwilligerswerk voor de samenleving aan te kaarten organiseerde het NOV het 'Nationale Jaar Vrijwillige Inzet' in 2021 met het motto 'Mensen maken Nederland'. Er is dus wel degelijk behoefte aan meer vrijwilligers en verbeterd vrijwilligersmanagement. Het werven en behouden van vrijwilligers is essentieel voor vrijwilligersorganisaties. Deze handleiding is opgesteld om organisaties te helpen in het identificeren van de huidige situatie van de organisatie en welke veranderingen zij kunnen toepassen om hun vrijwilligersmanagement te verbeteren.

Dit rapport introduceert twee concepten; *recruitability* en *volunteerability*, die aan de basis staan van het vergroten van het vermogen vrijwilligers te werven en te behouden. *Volunteerability* heeft betrekking op de bereidheid, bekwaamheid en beschikbaarheid van individuen om vrijwilligerswerk te doen (Meijs et al., 2006; Haski-Leventhal et al., 2009) en is afgeleid van *employability*. Om de bereidheid, bekwaamheid en beschikbaarheid van vrijwilligers te vergroten moeten organisaties zich richten op het professioneel begeleiden van hun vrijwilligers. *Recruitability* (rekruteerbaarheid) verwijst naar het vermogen van vrijwilligersorganisaties om vrijwilligers te werven en te behouden.

Dit rapport introduceert vier matrixen die onderdeel uitmaken van de structuur en kenmerken van de organisatie met betrekking tot *recruitability*. Deze vier matrixen zijn toegankelijkheid, flexibiliteit, controle en kosten-baten. Aan de hand van deze vier matrixen kunnen de organisaties bepalen welke stappen ze kunnen ondernemen. Door middel van gerichte adviezen kunnen organisaties afhankelijk van hun situatie de *recruitability* verhogen. Op deze manier kunnen we vrijwilligerswerk nog beter op de kaart zetten.

Volunteerability en Recruitability

Om de recruitability van een vrijwilligersorganisatie te verhogen, moet men eerst weten wat *volunteerability* is. *Volunteerability* heeft betrekking op de bereidheid, bekwaamheid en beschikbaarheid van individuen om vrijwilligerswerk te doen (Meijs et al 2006; Haski-Leventhal et al., 2009). Het concept is afgeleid van *employability*, een term die we gebruiken om iemands arbeidssituatie, inzetbaarheid en het vermogen om te werken aan te geven. Volunteerability richt zich op de vraag: wat maakt iemand meer of minder bereid of in staat is om vrijwilligerswerk te doen? Volgens Meijs et al. (2006, 2009) gaat het bij volunteerability over het overwinnen van een hele reeks barrières die mensen ervan weerhouden vrijwilligerswerk, en begrijpen dat mensen meer vrijwilligerswerk doen naarmate hun bereidheid, bekwaamheid en beschikbaarheid toenemen.

Page | 6

- **Bereidheid:** de wil om vrijwilligerswerk te doen. De bereidheid wordt beïnvloed door sociale normen, individuele attitudes en waarden, psychologische motieven en de perceptie dat vrijwilligerswerk lonend en haalbaar is. Verschillende prikkels bevorderen bereidheid, voornamelijk door de reputatie van vrijwilligers reputatie van vrijwilligers in de samenleving te verbeteren, intrinsieke voordelen te bieden en *free-riders* te beperken.
- **Bekwaamheid:** iemand kan in staat zijn vrijwilligerswerk te verrichten als hij of zij beschikt of denkt te beschikken over de vaardigheden en kennis die nodig zijn voor vrijwilligerswerk in een specifieke rol of organisatie. Iedereen is in staat om vrijwilligerswerk te doen in een of andere rol, in een of andere organisatie. Opleiding en begeleiding kunnen echter een sleutelrol spelen bij het verbeteren van de geschiktheid om vrijwilligerswerk te doen.
- **Beschikbaarheid:** De mate waarin vrijwilligerswerk op gewenste tijd en plaats beschikbaar is voor de vrijwilliger.

Een grote belemmering voor vrijwilligerswerk is (de perceptie van) tijdgebrek (Sundeen et al., 2007). In het moderne leven is er door het jongleren tussen baan, gezin, opleiding, vrienden en vrije tijd, weinig tijd om iets te geven (Hustinx & Lammertyn, 2003). Door vrijwilligerswerk te combineren met een van deze activiteiten kan men de inzetbaarheid als vrijwilliger vergroten. Een add-on of koppeltaken strategie (Hustinx & Meijs, 2011). Ook moeten mensen emotioneel beschikbaar en in staat zijn zich in te zetten om vrijwilligerswerk te doen. Om de volunteerability van vrijwilligers te vergroten moeten organisaties zich richten op het professioneel begeleiden van hun vrijwilligers.

Recruitability verwijst naar het vermogen van vrijwilligersorganisaties om vrijwilligers te werven en te behouden. Recruitability heeft drie componenten:

- **Toegankelijkheid:** De mate waarin de organisatie toegankelijk is voor potentiële vrijwilligers. Kunnen de mensen de organisatie bereiken, niet alleen fysiek, maar ook technisch en geografisch. Staat de organisatie open voor diversiteit en is het toegankelijk voor mensen met een handicap?
- **Middelen:** Om het aantal en de diversiteit van de vrijwilligers te vergroten in een organisatie zijn middelen nodig. Hieronder vallen financiële hulpbronnen maar ook niet-financiële hulpbronnen, zoals menselijke hulpbronnen.
- **Netwerken en samenwerking:** Door middel van netwerken en samenwerking met andere organisaties kan een organisatie zijn toegankelijkheid en middelen vergroten.

Om vrijwilligerswerk daadwerkelijk te stimuleren, moeten we ons niet alleen richten op het aanbod van vrijwilligers, maar ook op het aspect van de vraag: de vrijwilligersorganisaties en hun vermogen om vrijwilligers professioneel te begeleiden (Haski-Leventhal et al., 2009). Om de recruitability van en binnen een organisatie te verhogen kunnen organisaties een aantal stappen ondernemen.

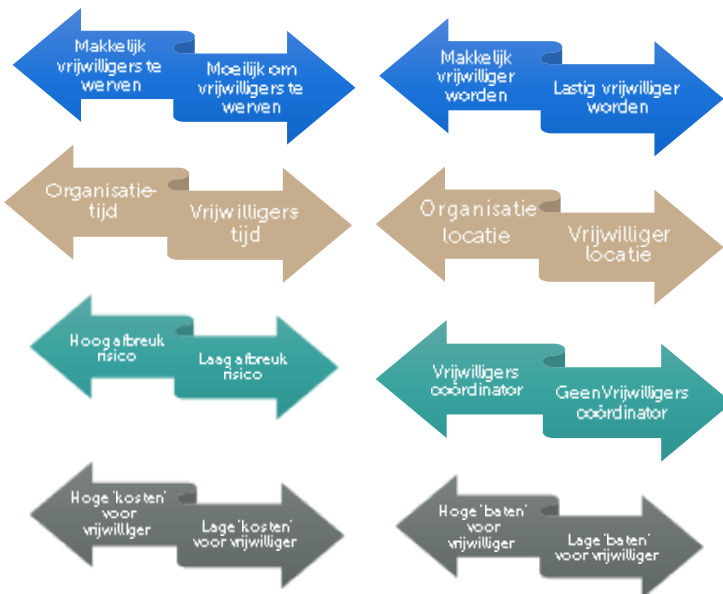
Wat voor stappen een organisatie moet ondernemen om vrijwilligers beter te kunnen werven en behouden hangt af van karakteristieken van de organisatie. Er is geen "one-size-fits-all" structuur of manier die passend is voor elke vrijwilligersorganisatie. Elk ideaal type heeft namelijk zijn voor- en nadelen. Context is enorm belangrijk. Als organisatie moet je daarom duidelijk in kaart hebben wat de strategie, de kenmerken en structuur van de organisatie is, voordat je kan bepalen wat de beste manier is om de recruitability te verhogen. Daarbij helpen de volgende vier matrixen.

Vier matrixen van Recruitability

Het werven en behouden van vrijwilligers is essentieel voor vrijwilligersorganisaties. Deze handleiding is opgesteld om organisaties te helpen in het identificeren van de huidige situatie van de organisatie en welke veranderingen zij kunnen toepassen om hun vrijwilligersmanagement te verbeteren en de recruitability te verhogen. Het is belangrijk om bewust te zijn van het feit dat er niet een ultieme manier is om de recruitability te verhogen. Elke vrijwilligersorganisatie is uniek en kan op verschillende manieren zijn vrijwilligersmanagement verbeteren. Wat voor de ene organisatie werkt hoeft niet per se voor de andere organisatie te werken. Het is dus belangrijk dat de organisatie zelf bepaald welke stappen ze kunnen én moeten nemen. Aan de hand van de gerichte adviezen kan een organisatie zijn eigen plan maken.

Om dit te kunnen bepalen, maken we gebruik van vier matrixen. Bestaande uit de mate van toegankelijkheid, beschikbaarheid, controle en de kosten en/of baten voor de vrijwilliger. Aan de hand van deze matrixen stellen we de identiteit, structuur en kenmerken van de organisatie vast. Daarna geven we praktische stappen hoe een vrijwilligersorganisatie de recruitability kan verhogen. De vier matrixen geven samengevat 8 dimensies van recruitability.

De acht dimensies van recruitability



Makkelijk + Makkelijk
Makkelijk worden + Moeilijk werven
Lastig worden + makkelijk werven

Zo Flexibel mogelijk maken
Zoveel mogelijk Vrijwilligerstijd
Zoveel mogelijk Vrijwilligerlocatie

Pas op met betaalde coördinator
Coördinator nodig bij hoog risico

Zorg voor goede balans
Maar een goede vrijwilliger heeft
Netto-kosten...

© Holmes et al. (2017)

1. Toegankelijkheid

Om inzichtelijk te maken wat de huidige situatie van de vrijwilligersorganisatie is en welke mogelijke stappen men kan ondernemen, kijken we eerst naar de toegankelijkheid. Zoals al eerder benoemd, draait het bij toegankelijkheid niet alleen om fysieke toegankelijkheid, maar ook om digitale of geografisch toegankelijkheid. Om te bepalen hoe toegankelijk de vrijwilligersorganisatie is, kan de vrijwilligersorganisatie zichzelf twee vragen stellen:

- Is het makkelijk of moeilijk om vrijwilligers te werven voor de organisatie?
- Is het makkelijk of moeilijk om vrijwilliger te worden bij de organisatie?

Met deze vragen bepalen we de toegankelijkheid van de organisatie binnen onderstaand matrix (figuur 1). Als de positie van de organisatie bepaald is, dat wil zeggen het is duidelijk in welke van de vier cellen deze zit, kunnen we vervolgens kijken naar wat voor stappen de organisatie kan ondernemen om de recruitability te vergroten.

	<i>Gemakkelijk vrijwilliger worden</i>	<i>Moeilijk vrijwilliger worden</i>
<i>Makkelijk vrijwilligers werven</i>	<p>Geen problemen om voldoende vrijwilligers te vinden</p> <p>Lage instapvereisten voor vrijwilligers</p> <p>Gestroomlijnd wervingsproces met minimale stappen</p>	<p>Geen problemen om voldoende vrijwilligers te vinden</p> <p>Vrijwilligers hebben specifieke vaardigheden of eigenschappen nodig</p> <p>Organisatie maakt gebruik van (zware) screeningsprocessen om de juiste vrijwilligers te werven</p>
<i>Moeilijk vrijwilligers werven</i>	<p>Moeilijk om genoeg vrijwilligers te werven</p> <p>Lage instapvereisten voor vrijwilligers</p> <p>Gestroomlijnd wervingsproces met minimale stappen</p>	<p>Moeilijk om genoeg vrijwilligers te werven</p> <p>Vrijwilligers hebben specifieke vaardigheden of eigenschappen nodig</p> <p>Organisatie maakt gebruik van screeningsprocessen om de juiste vrijwilligers te werven</p>

Figuur 1. Toegankelijkheid

Van moeilijk naar makkelijk vrijwilligers werven

Wanneer het lastig is om als organisatie vrijwilligers te werven, is er aantal stappen die de organisatie kan nemen om dit makkelijker te maken. Een organisatie waar het makkelijk is om vrijwilliger te worden, omdat er bijvoorbeeld lage instapeisen zijn en de activiteit laagdrempelig is, kan er baat bij hebben om ook makkelijk vrijwilligers te werven. Toch is dit in de praktijk vaak niet het geval. Om de recruitability te verhogen kunnen organisaties stappen ondernemen om makkelijker vrijwilligers te kunnen werven.

Analyse van de organisatie zelf

- Praat met bestaande vrijwilligers en betrek hen bij een proces om vast te stellen waarom zij denken dat het moeilijk is vrijwilligers te werven.
- Praat met alle belanghebbenden over het vrijwilligersprogramma. Kunnen zij opties aangeven die de organisatie zou kunnen proberen?
- Denk na over het imago van de organisatie en het werkveld, werkt dat als een barrière voor potentiële vrijwilligers?
- Ga na welke belemmeringen er zijn voor de inzet van vrijwilligers, bijvoorbeeld zijn vrijwilligersfuncties alleen beschikbaar van maandag tot en met vrijdag? Hoe inclusief is de organisatie? Is de organisatie een 'club' geworden? Voelen nieuwe vrijwilligers zich welkom?
- Kijk naar de vrijwilligersfuncties die nu beschikbaar zijn. Sluiten ze het beste aan bij de behoeften van de organisatie of bij de behoefte van de vrijwilliger?

Inventariseren

- Verduidelijk de taken/rollen en de vereiste vaardigheden en gewenste capaciteiten.
- Inventariseer doorgroeimogelijkheden en andere mogelijkheden voor vrijwilligers
- Verzamel informatie om vrijwilligers door te verwijzen naar andere mogelijkheden voor vrijwilligerswerk in de buurt, bijvoorbeeld een vrijwilligerscentrale, de lokale overheid, enz.

Werving strategie

- Denk na over alle manieren waarop de organisatie het werk en het doel promoot. Werk samen met interne teams om ervoor te zorgen dat de behoefte aan en het werk van vrijwilligers in de berichtgeving aan de orde komen.
- Gebruik publiciteit om de flexibiliteit van vrijwilligerswerk te promoten: vrijwilligers kunnen bijvoorbeeld in een team werken, maar ook alleen.

- Sluit als organisatie aan bij netwerken die zowel met het goede (organisatie)doel als met vrijwilligers te maken hebben
- Als er vrijwilligersmanagers in dienst zijn voor specifieke evenementen, beperk dan de marketing voor de werving tot bepaalde perioden van het jaar, wanneer de organisatie over de beste middelen beschikt en de vrijwilligersmanager beschikbaar is voor werving en opleiding. Page | 11
- Met wervingsstrategieën en materiaal moeten organisaties mensen laten weten welke expertise ze nodig hebben
- Richt je op verschillende groepen binnen de gemeenschap, bijvoorbeeld oudere vrijwilligers, familie/vriendengroepen en mensen met verschillende capaciteiten. Pas je boodschap daarop aan.

Werving communicatie

- Wees open tegenover potentiële vrijwilligers over het aantal stappen dat ze moeten zetten voordat ze daadwerkelijk met het vrijwilligerswerk kunnen beginnen.
- Laat potentiële vrijwilligers weten hoelang de eventuele wachtlijst is en hoelang het nog duurt voordat ze daadwerkelijk vrijwilligerswerk bij u gaan doen. Evalueer tijdig of de wervings- en introductie procedures relevant en noodzakelijk zijn voor de vrijwilligers van elk project binnen de organisatie.
- Verwijs mensen die niet aan de criteria voldoen of niet willen wachten om vrijwilligerswerk te doen direct door naar een vrijwilligerscentrale of zoekmachine voor vrijwilligers.
- Houd regelmatig contact met mensen op wachtlijsten, via e-mail, tweets, enzovoorts.
- Nodig medewerkers en vrijwilligers van derden uit om de organisatie te bezoeken, zodat ze een goed beeld krijgen van de organisatie en de behoeften van de organisatie. Dit kan derden helpen in het juist doorverwijzen van potentiële vrijwilligers naar de organisatie.
- Leg contact met de derde partijen die de werving doen om ervoor te zorgen dat de doorlooptijd adequaat is
- Vraag vrijwilligers wat zij vonden van het wervingsproces waarbij een derde partij betrokken was, zoals een bedrijf, school of online platform. Vergelijk en contrasteer deze informatie bij het evalueren van het succes van het programma.

- Werk samen met derde partijen om te begrijpen welke andere diensten zij kunnen leveren aan de vrijwilligers (of betaald personeel). Denk hierbij aan mogelijkheden voor training of het delen van middelen.

Van moeilijk naar makkelijk vrijwilliger worden

Tegenover een organisatie die moeilijk werft, staat een organisatie waarbij het moeilijk is om vrijwilliger te worden. Omdat vrijwilligers bijvoorbeeld specifieke vaardigheden nodig hebben. Waarbij voor sommige organisaties dit kan leiden tot een soort exclusiviteit (c.q. vrijwilligers staan op de wachtlijst om te kunnen helpen) kan dit bij andere organisaties leiden tot een tekort aan vrijwilligers. Op het moment dat het moeilijk(er) vrijwilliger worden ervoor zorgt dat er minder vrijwilligers zich aanmelden, moeten organisaties stappen ondernemen om het wervingsproces te verbeteren, cq versimpelen. Het is dus niet zo dat elke organisatie er baat bij heeft om het wervingsproces aan te passen, aangezien sommige organisaties juist door "playing hard to get (in)" een hoge instroom aan vrijwilligers hebben.

Fysieke toegankelijkheid

- Laat vrijwilligers weten of de organisatie een opendeurbeleid heeft of op welke dagen/tijden de vrijwilligersmanager beschikbaar is.
- Ga na hoe de organisatie fysiek toegankelijk is - controleer de breedte van de deuropeningen, controleer of paden vrij zijn van overhangende takken en struiken. Kijk naar beneden en controleer of voetpaden gemakkelijk begaanbaar zijn.
- Geef potentiële vrijwilligers informatie over openbaar vervoer en lokale parkeergarages.

Psychische toegankelijkheid

- Zorg ervoor dat managers hun verantwoordelijkheden begrijpen met betrekking tot het managen en ondersteunen van vrijwilligers door middel van introductie en training van toezichthouders en/of nieuwsbrieven voor het personeel.
- Moedig andere medewerkers aan om problemen met vrijwilligers te bespreken of met de vrijwilligersmanager.
- Houd rekening met de demografische kenmerken, vaardigheden en kennisniveaus van de vrijwilligers die de organisatie nodig heeft.
- Promoot de mogelijkheden voor vrijwilligerswerk en het werk van de organisatie bij specifieke groepen potentiële vrijwilligers. Dit kan bijvoorbeeld op:

- o Evenementen, bijv. buurtfeesten, vrijwilligersdagen, open dagen van universiteiten;
- o Plaatselijke sport-, sociale en bedrijfsverenigingen
- o Organisaties van derden, bijv. gemeenteraden, vrijwilligersorganisaties, websites voor de werving van vrijwilligers;
- o Media, bv. gedrukte media, online (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn), blogs enzovoorts.

Digitale toegankelijkheid

- Wees aanwezig op sociale media speciaal voor vrijwilligers om hun betrokkenheid te stimuleren en hen op de hoogte te houden van nieuws over vrijwilligersprogramma's.
- Werk samen met IT-personeel om ervoor te zorgen dat het vrijwilligerswerk van de organisatie gemakkelijk te vinden is, bv. minder dan drie klikken vanaf de startpagina.
- Indien je gebruik maakt van 'out of office' e-mails, vermeld dan altijd een datum of tijdsbestek waarbinnen je contact opneemt.
- Geef ook informatie over de beschikbaarheid van vrijwilligersmanagers. Zorg ervoor dat de organisatie de vragen van potentiële vrijwilligers zo snel mogelijk beantwoord door een persoon die vragen kan beantwoorden.

Daarnaast

- Vraag nieuwe vrijwilligers naar hun ervaringen bij de organisatie. Gebruik deze informatie om de belemmeringen te analyseren en aan te pakken.
- Informeer het receptiepersoneel over de procedure voor potentiële vrijwilligers, vooral bij het adverteren van nieuwe functies.

2. Flexibiliteit

Om de recruitability te vergroten binnen vrijwilligersorganisaties kan een vrijwilligersorganisatie ook kijken naar de flexibiliteit van de organisatie. Flexibiliteit draait om welke mogelijkheden de organisatie kan aanbieden voor flexibel vrijwilligerswerk. Flexibel vrijwilligerswerk is gerelateerd aan de tijden de locatie van de uit te voeren activiteit. Om als organisatie duidelijk in kaart te krijgen hoe flexibel de organisatie is, kunnen vrijwilligersorganisaties zichzelf twee vragen stellen:

- Voeren vrijwilligers het vrijwilligerswerk uit binnen de tijden van de organisatie of in de tijd van de vrijwilliger zelf?
- Voeren de vrijwilligers het vrijwilligerswerk uit op de locatie van de organisatie ("on-site") of op een eigen gekozen locatie ("off-site")?

Met deze vragen bepalen we de flexibiliteit van de organisatie binnen onderstaande matrix (Figuur 2). Als de positie van de organisatie bepaald is, kunnen we kijken naar welke stappen de organisatie kan ondernemen om de recruitability te vergroten.

	<i>Vrijwilligerswerk in de tijd van de organisatie</i>	<i>Vrijwilligerswerk in de tijd van de vrijwilliger</i>
<i>Vrijwilligers op locatie van de organisatie</i>	<p>Vrijwilligerswerk vindt plaats op de door de organisatie gespecificeerde tijdstippen</p> <p>Vrijwilligers werken alleen op locaties die de organisatie heeft gespecificeerd</p>	<p>Vrijwilligers hebben de controle over hun werkschema, d.w.z. vrijwilligers hebben zeggenschap over wanneer ze werken en hoeveel werk ze afmaken</p> <p>Vrijwilligers werken alleen op locaties die de organisatie heeft gespecificeerd</p>
<i>Vrijwilligers werk op locatie van de vrijwilliger</i>	<p>Vrijwilligerswerk vindt plaats op de door de organisatie gespecificeerde tijdstippen</p> <p>Vrijwilligers kiezen zelf waar ze werken, bv. thuis of onderweg</p>	<p>Vrijwilligers hebben de controle over hun werkschema, d.w.z. vrijwilligers hebben zeggenschap over wanneer ze werken en hoeveel werk ze afmaken</p> <p>Vrijwilligers kiezen zelf waar ze werken, bv. thuis of onderweg</p>

Figuur 2. Flexibiliteit

Plaats- en/of tijdonafhankelijk vrijwilligerswerk

Plaats- en tijdonafhankelijk vrijwilligerswerk, waarbij dus de vrijwilliger zelf tijd en plaats kan bepalen, kan ervoor zorgen dat de vrijwilligersorganisatie de recruitability kan verhogen. Het geeft de vrijwilliger meer controle over de uit te voeren activiteit en zorgt

ervoor dat de beschikbaarheid in de agenda van de vrijwilliger toeneemt. Niet iedere vrijwilliger kan elke vrijdagmiddag op een vooraf bepaalde locatie aanwezig zijn om vrijwilligerswerk uit te voeren. Sommige vrijwilligers willen wel, maar kunnen bijvoorbeeld alleen donderdagavond na acht uur terwijl anderen aan huis gebonden zijn. Door het vrijwilligerswerk plaats- of tijdonafhankelijk te maken, vergroot de organisatie de recruitability.

Analyseren organisatie:

- Breng in kaart waar vrijwilligers werken en welk werk zij precies doen:
 - o Ga na welke taken op een bepaalde plaats en/of op een bepaald tijdstip moeten worden uitgevoerd.
 - o Stel vast welke taken vrijwilligers ter plaatse op locatie moeten uitvoeren.
 - o Identificeer flexibele rollen waarbij vrijwilligers controle kunnen hebben over tijd en/of plaats.
 - o Ga ook na of vrijwilligersfuncties elementen bevatten die twee of meer vrijwilligers kunnen delen.
 - o Denk na over opleiding en informatie, overweeg of deze flexibel, persoonlijk, online, in groepen enzovoorts kunnen worden gegeven.
- Overweeg beleid en procedures die nodig zijn voor vrijwilligers om buiten de locatie en op eigen voorwaarden te kunnen werken.

Werving strategie

- Neem contact op met de IT-afdeling/betaalde medewerkers/vrijwilliger om een sociaal media-platform voor vrijwilligers op te zetten of te ontwikkelen.
- Bepaal het doel van het sociale mediaplatform. Dit kan bijvoorbeeld het opbouwen van vriendschappen onder vrijwilligers door een sociale gemeenschap zijn of het delen van onderzoek over het doel van de organisatie of een bepaald onderwerp.
- Promoot vrijwilligersfuncties via derde partijen, bv. universiteiten/scholen, sociale media, bedrijven of vrijwilligerscentrales.
- Geef antwoord op veel gestelde vragen over het wervingsproces, bijvoorbeeld: moeten vrijwilligers een informatiesessie bijwonen voordat ze zich aanmelden? Deze antwoorden kan de organisatie online beschikbaar maken op de website als een frequently asked questions.

Communicatie

- Zorg ervoor dat vrijwilligers het gevoel hebben dat ze deel uitmaken van het team en de organisatie; en dat hun bijdrage de moeite waard is; ook als ze plaats en tijdonafhankelijk zijn.
- Zorg dat begeleiders informatie en training krijgen over hoe ze toezicht kunnen houden op vrijwilligers die zowel on-site als off-site werken.
- Medewerkers brengen de vrijwilligersmanager regelmatig op de hoogte van problemen, interacties tussen betaalde en vrijwillige medewerkers en waar er ruimte is voor verbetering
- Zorg ook voor een sociale omgeving voor vrijwilligers en betaald personeel, bijvoorbeeld een lunchruimte.
- Evalueer de trainingssessies:
 - o Onmiddellijk na de training
 - o Follow-up met willekeurige tussenpozen, bv. zes maanden

Page | 16

Wanneer er al plaats- of tijdonafhankelijk vrijwilligerswerk is

Wanneer het vrijwilligerswerk al wel plaats- of tijdonafhankelijk is dan kan de organisatie de volgende stappen ondernemen. De volgende stappen zijn ook interessant wanneer de organisatie het plaats- en of tijdonafhankelijk werken wil verbeteren

Analyseren van organisatie:

- Ga na welke rollen of activiteiten vrijwilligers tijdonafhankelijk kunnen uitvoeren
- Bekijk de rollen van vrijwilligers opnieuw om ervoor te zorgen dat de rollen het verschil tussen vrijwilligerswerk op locatie en op afstand weerspiegelen.

Verbeteren plaats- en tijdonafhankelijkheid:

- Zet een netwerk van collega's op van mensen die leiding geven aan vrijwilligers die op afstand werken om van elkaar te leren en om ervaringen uit te wisselen.
- Ontwikkel of neem deel aan externe netwerken van vergelijkbare organisaties in vrijwilligerswerk en de sector om na te denken over de verschillende stijlen en media die andere vrijwilligersorganisaties gebruiken, of om advies in te winnen bij opleidingsaanbieders.
- Biedt opleidingsmogelijkheden op maat aan, specifiek voor de rol van vrijwilliger op locatie en/of op afstand.
- Evalueer de middelen die beschikbaar zijn voor vrijwilligers op afstand om ervoor te zorgen dat zij zich onderdeel voelen van de organisatie.
- Moedig vrijwilligers aan om verbeteringen voor te stellen, bv. op het gebied van communicatie.
- Creëer een gevoel van teamwork door middel van interactie op sociale media voor vrijwilligers die niet op locatie vrijwilligerswerk doen.

3. Controle

Om de huidige situatie van de vrijwilligersorganisatie inzichtelijk te maken en te bepalen welke mogelijke stappen kunnen worden ondernomen, kijken we vervolgens naar het niveau van controle (Figuur 3). Of controle een belangrijke factor speelt kunnen vrijwilligersorganisaties testen aan de hand van twee dimensies, namelijk de hoogte van het risico voor de vrijwilliger, cliënt en/of organisatie en de eventuele aanwezigheid van een vrijwilligersmanager. Om te bepalen in welke mate controle van belang is, kunnen vrijwilligersorganisaties zichzelf de volgende twee vragen stellen:

Page | 17

1. Bevindt de organisatie zich in een risicovolle omgeving voor de cliënt, vrijwilliger en/of de organisatie zelf?
2. Is er een vaste (betaalde) vrijwilligersmanager of andere leidinggevende aanwezig?

Om de recruitability te verhogen kan de vrijwilligersorganisatie kijken naar de mate van controle binnen de organisatie. Als de positie van de organisatie bepaald is en daarbij de mate van controle, kunnen we kijken naar welke stappen de organisatie kan ondernemen om de recruitability te vergroten.

Figuur 3. Controle

	<i>Vrijwilligersmanager, coordinator of toezichthouder</i>	<i>Geen vaste vrijwilligersmanager/coördinator of toezichthouder</i>
<i>Laag risico</i>	De organisatie voorziet vrijwilligers van een aangewezen manager Er is een laag risico voor de vrijwilliger, de cliënt en/of de organisatie	Er is geen persoon aangewezen als manager van vrijwilligers Er is een laag risico voor de vrijwilliger, de cliënt en/of de organisatie
<i>Hoog risico</i>	De organisatie voorziet vrijwilligers van een aangewezen manager Er is een risicovolle omgeving voor vrijwilligers, cliënten en/of de organisatie	Er is geen persoon aangewezen als manager van vrijwilligers Er is een risicovolle omgeving voor vrijwilligers, cliënten en/of de organisatie

Van een laag risico naar een hoog risico

De overgang van een vrijwilligers omgeving met een laag risico naar een omgeving met een hoog risico duidt op een grote koerswijziging van de organisatie en/of haar gebruikersgroep. In een dergelijke situatie adviseren we dat de nieuwe aangewezen manager van vrijwilligers bekend is met de wettelijke vereisten en regelgeving. Ook wordt aanbevolen dat de nieuwe aangewezen manager van vrijwilligers een risicobeoordeling uitvoert en stappen onderneemt om potentiële problemen te verhelpen. Ten slotte is het van belang dat de organisatie aansluit bij de infrastructuur voor vrijwilligerswerk, bestaande uit nationale, regionale en lokale organisaties die vrijwilligers ondersteunen. Deze organisaties kunnen voorzien in opleiding, middelen en mogelijkheden om te netwerken met soortgelijke managers.

Page | 18

Inventariseren:

- Identificeer de risico's die cliënten, vrijwilligers en de organisatie lopen bij het werken voor de organisatie, bijv.
 - o Werken vrijwilligers 's nachts?
 - o Is er voldoende verlichting op de parkeerplaats?
 - o Is er op korte afstand openbaar vervoer beschikbaar?
 - o Is er na sluitingstijd behoefte aan beveiliging?
 - o Wat zijn de risico's voor vrijwilligers die buiten het terrein werken?
 - o Is er een adequate verzekering?
 - o Weten vrijwilligers met wie ze contact moeten opnemen in geval van nood?
- Voer een omgevingsscan uit om de risico's in kaart te brengen.

Analyseren organisatie:

- Zorg ervoor dat vrijwilligers en het vrijwilligersprogramma voldoen aan de wettelijke en regelgevende verantwoordelijkheden.
- Bekijk het beleid en de procedures opnieuw en zorg dat deze aangepast zijn aan de veranderende behoeften.
- De introductie van vrijwilligers uitbreiden met on-boarding. Dit betreft een proces dat nieuwe vrijwilligers ondersteunt in de eerste stadia van hun vrijwillige betrokkenheid.
- Herzien wervingsstrategieën en procedures en ga na of deze geschikt zijn om potentiële risico's te verminderen.
- Zorg ervoor dat de vrijwilligersverzekering geen leeftijdsgrens heeft.

Communicatie:

- Zorg ervoor dat potentiële vrijwilligers en nieuwe vrijwilligers zich bewust zijn van de potentiële risico's die het werken met de cliëntgroep en/of organisatie met zich meebrengt. Page | 19

Wel of geen vrijwilligersmanager

Het spreekt voor zich dat in het geval een organisatie een hoger risico heeft, omdat de organisatie bijvoorbeeld met vrijwilligers of cliënten werkt met psychische problemen, er eerder noodzaak is om een vaste vrijwilligerscoördinator aan te stellen. Dit staat tegenover een organisatie met een laag risico, waarin er bijvoorbeeld geen direct cliëntcontact is en waarbij de organisatie dus ook niet genoodzaakt is om een vrijwilligersmanager aan te stellen. Juist in dit soort organisaties kan een (betaalde) vrijwilligersmanager ervoor zorgen dat vrijwilligers minder snel geneigd zijn om vrijwilligerswerk te doen. Doordat het vrijwilligerswerk bij een laag risico ook laagdrempeliger is, verwachten vrijwilligers dus ook minder controle. Dit maakt dat een vrijwilligersmanager kan afschrikken; voornamelijk voor vrijwilligers die op zoek zijn naar iets laagdrempeligs. Denk je erover na om als organisatie te veranderen naar een (of juist geen) vrijwilligersmanager? Let dan op de volgende punten.

Analyse organisatie:

- Beschouw het huidige beheer van vrijwilligers:
 - Erkent het hoger management en het bestuur de rol van de vrijwilliger voldoende?
 - Zijn er werkbare en duidelijke communicatiekanalen tussen de vrijwilligersmanager en de dagelijkse supervisors van vrijwilligers?
 - Overweeg het contact dat vrijwilligers hebben met leidinggevenden of (hoger) management
 - Legt het betaalde personeel het contact met vrijwilligers?
 - Nemen vrijwilligers alleen contact op met toezichthouders of leidinggevenden als er een probleem is?
- Houd een enquête onder vrijwilligers om hun mening te peilen over de mate van contact en ondersteuning die zij hebben met toezichthouders en vrijwilligersmanagers.
- Overweeg de invoering van een "buddy systeem" van ervaren vrijwilligers met nieuwe vrijwilligers.
- Bespreek met beleidsmakers, betaald personeel en vrijwilligers de waarde van het vrijwilligersprogramma.

- Zoek naar mogelijkheden voor verbetering en nieuwe ideeën.
- De organisatie kan zich aansluiten bij grootstedelijke, regionale en lokale netwerken (te vinden via websites van vrijwilligersorganisaties) voor ondersteuning, ideeën en mogelijkheden om middelen te delen.

Communicatie:

Page | 20

- Onderhoud/Heb regelmatig communicatie met vrijwilligers over toekomstplannen en hoe hun werk integraal deel uitmaakt van het succes van de organisatie.

4. Kosten-baten analyse

Om inzichtelijk te maken wat de huidige situatie van de vrijwilligersorganisatie is en welke mogelijke stappen ze kunnen ondernemen om de recruitability van vrijwilligers te verhogen, kijken we tenslotte naar de baten en kosten van de vrijwilliger (Figuur 4). Hier gaat het om het niveau van de eventuele baten die de vrijwilliger heeft bij het doen van vrijwilligerswerk en de eventuele kosten die bij het vrijwilligerswerk komen kijken. Dit zijn niet alleen financiële kosten, maar ook tijds- of psychologische (on)kosten. Om te bepalen wat de kosten-baten verhouding is binnen de vrijwilligersorganisatie, moeten ze twee vragen stellen:

- Is er sprake van hoge (on)kosten voor de vrijwilliger? (Financieel, tijd en psychologisch)
- Is er sprake van hoge baten voor de vrijwilliger? (Tevredenheid, gunstige gevolgen)

Met deze vragen bepalen we de kosten-baten in de organisatie. Als de positie van de vrijwilligersorganisatie bepaald is, kunnen we kijken welke stappen de organisatie kan nemen om de recruitability te verhogen.

Figuur 4. Kosten-baten analyse

Van hoge kosten naar lage kosten

Het spreekt voor zich dat in het geval een bepaalde vrijwilligerstaak hoge kosten heeft, omdat het bijvoorbeeld veel tijd en energie vergt van de vrijwilliger, de baten ook hoger moeten zijn om de juiste balans te vinden. Als de baten hoog zijn, zal een vrijwilliger eerder geneigd zijn om de (on)kosten op zich te nemen. Toch kan het verlagen van de kosten een mogelijkheid zijn van de organisatie om de recruitability te verhogen. Hiermee halen vrijwilligersorganisaties eventuele drempels weg voor vrijwilligers.

Page | 21

- Zijn er onkostenvergoedingen mogelijk of beschikbaar voor vrijwilligers? Overweeg hoe de organisatie de hoge kosten voor vrijwilligers kan verminderen.
- Denk na over de kosten die vrijwilligers maken voor vrijwilligerswerk. Hoe kan de organisatie helpen deze kosten te beperken?
- Doe een beroep op het hoger management voor eventuele bijdragen in de onkosten van vrijwilligers.

	<i>Hoge kosten voor de vrijwilliger</i>	<i>Lage kosten voor de vrijwilliger</i>
<i>Hoge baten voor de vrijwilliger</i>	Hoge tijds-, financiële of psychologische kosten voor de vrijwilligers Hoge mate van tevredenheid en baten voor de vrijwilliger	Geringe tijds-, financiële of psychologische kosten voor de vrijwilligers Hoge mate van tevredenheid en baten voor de vrijwilliger
<i>Lage baten voor de vrijwilliger</i>	Hoge tijds-, financiële of psychologische kosten voor de vrijwilligers Geringe tevredenheid en baten voor de vrijwilliger	Geringe tijds-, financiële of psychologische kosten voor de vrijwilligers Geringe tevredenheid en baten voor de vrijwilliger

- Als de overheid een deel van de onkosten vergoedt, bijv. benzine, hoe vergoedt de organisatie in dat geval de vrijwilligers die geen gebruik maken van een auto om naar de locatie te komen?
- Vermeld de uitgaven voor vervoer en andere uitgaven in externe financieringsaanvragen.
- Vermeld in verslagen de uitgaven die vrijwilligers doen om vrijwilligerswerk te kunnen doen.

Van lage kosten naar hoge kosten

Op het moment dat er sprake is van lage kosten voor de vrijwilliger, zal de vrijwilliger minder drempels ervaren voor het vrijwilligerswerk. Daarom zal de nood voor hoge baten ook lager zijn. Aangezien de kosten laag zijn, verwacht de vrijwilliger ook minder baten. Wil de organisatie de kosten verhogen? Dan is het dus van belang dat de vrijwilligersorganisatie de baten ook verhoogd (of duidelijk communiceert wat alle baten zijn voor de vrijwilliger).

Page | 22

- Voer een risicobeoordeling uit voor de organisatie, het betaalde personeel, de vrijwilligers en de gebruikers over de gevolgen van de overgang van lage naar hoge kosten in tijd, financiën of welzijn die nu van vrijwilligers wordt verlangd.
- Zijn vrijwilligers zich bewust van hun bijdrage aan het doel van de organisatie, bv. wetenschap, integratie van vluchtelingen in de samenleving?
- Bevraag vrijwilligers naar hun ervaringen en implementeer strategieën om een hoge mate van tevredenheid te behouden

Van lage baten naar hoge baten

Tenslotte, als de organisatie de baten wil verhogen voor de vrijwilliger om zo de recruitability te verbeteren dan zijn er een aantal stappen die de vrijwilligersorganisatie kan nemen. Denk bij hogere baten aan de gunstige gevolgen die vrijwilligerswerk kan hebben voor vrijwilligers, wat halen zij er uit? Hoe meer tevreden vrijwilligers zijn des te beter het is voor de gehele organisatie. Daarnaast kunnen tevreden vrijwilligers ambassadeur worden voor de organisatie en op die manier weer andere vrijwilligers aantrekken.

Analyseren van de organisatie

- Voer een enquête uit of interview een willekeurige groep vrijwilligers. Evalueer of de rol van vrijwilligers in de loop van de tijd is veranderd. Zo ja, overweeg dan of de organisatie meer vrijwilligers moeten werven voor een specifieke rol of nieuwe rollen moeten introduceren.
- Evalueer erkenning en beloningen om er zeker van te zijn dat ze relevant zijn en dat vrijwilligers deze waarderen.

Communicatie

- Communiceer de waarde van de bijdrage van vrijwilligers via alle vormen van media, personeelsvergaderingen, individuele communicatie en rapporten aan het hogere management. Er kan hierbij gedacht worden aan de:
 - o Monetaire waarde van vrijwilligerswerk
 - o Impact (op cliëntgroep, organisatie, missie of de lokale gemeenschap)
 - o De waarde van vrijwilligerswerk voor individuele vrijwilligers

Waardering

- Vier de prestaties van vrijwilligers.
- Nomineer vrijwilligers voor lokale prijzen.
- Nodig deskundigen uit om de kennis van vrijwilligers uit te breiden, bijv. wetenschappers of mensen met ervaring.
- Bedank vrijwilligers voor hun bijdrage.
- Zorg ervoor dat evenementen gericht op erkenning van de vrijwilligers geschikt zijn door vrijwilligers te vragen wat zij het liefst zouden willen.
- Vertel vrijwilligers welke impact hun werk heeft op het doel van de organisatie.

Conclusie

In dit rapport hebben we het vermogen van de vrijwilligersorganisaties om de recruitability te vergroten uitvoerig besproken. Het doel van dit rapport is het verstrekken van inzichten en tools aan Nederlandse vrijwilligersorganisaties over het verhogen van de recruitability. Om vrijwilligerswerk daadwerkelijk te stimuleren, moeten we ons niet alleen richten op het aspect van het aanbod van vrijwilligers, maar ook op het aspect van de vraag: de vrijwilligersorganisaties en hun vermogen om vrijwilligers professioneel te begeleiden. Hiermee kan een organisatie de volunteerability weer verhogen, het vrijwilligerswerk wordt aantrekkelijker gemaakt en vrijwilligersorganisaties kunnen de drempels die vrijwilligers ervaren om vrijwilligerswerk te doen, wegnemen.

Page | 24

Dit rapport maakt gebruik van vier matrixen die onderdeel uitmaken van de structuur en kenmerken van de organisatie. Deze vier matrixen zijn: toegankelijkheid, flexibiliteit, controle en kosten-batenanalyse. Deze matrixen bieden vrijwilligersorganisaties de handvatten om hun huidige situatie te bepalen. Vervolgens kunnen de organisaties aan de hand van hun situatie bepalen welke stappen ze kunnen ondernemen om de recruitability te verhogen. Elk van deze stappen geeft praktische voorbeelden en tips.

Toegankelijkheid kan drempels wegnemen voor vrijwilligers om zich aan te melden als vrijwilliger. Door de fysieke, psychische en digitale toegankelijkheid te verbeteren verlagen de vrijwilligersorganisaties de drempels voor de vrijwilligers en neemt de recruitability toe. Flexibiliteit van een organisatie kan de beschikbaarheid van de vrijwilliger beïnvloeden. Hierdoor kan de vrijwilliger zelf bepalen waar en wanneer deze het vrijwilligerswerk wil en kan uitvoeren. Daarnaast kan een vrijwilligersorganisatie de recruitability verhogen door de controle te verhogen of verlagen, om zo ook eventuele drempels weg te halen. Dit is echter afhankelijk van het type organisatie. In sommige situaties kan controle een drempel zijn, terwijl in andere organisaties controle van belang is om vrijwilligers op hun gemak te stellen. Ten slotte, kan een organisatie kijken naar de kosten-baten analyse. Door kosten te verlagen of de baten te verhogen – en daarmee een juiste balans te creëren -- maakt de organisatie het vrijwilligerswerk aantrekkelijker.

Elke vrijwilligersorganisatie is uniek. Wat voor stappen een organisatie moet ondernemen om vrijwilligers beter te werven en te behouden hangt af van de karakteristieken van de organisatie. Er is geen "one-size-fits-all" structuur of manier die passend is binnen elke vrijwilligersorganisatie. Als vrijwilligersorganisatie moet je dus duidelijk in kaart hebben wat de strategie, de kenmerken en de structuur van de organisatie zijn, voordat je kan bepalen wat de beste manier is om de recruitability te verhogen. Door de recruitability te verhogen, neemt het vermogen om vrijwilligers professioneel te begeleiden toe, wat drempels om vrijwilligerswerk te doen weg haalt en wat vrijwilligerswerk aantrekkelijker maakt voor (potentiële) vrijwilligers.

Referenties

Brudney, J. L., & Meijs, L. C. (2009). It ain't natural: Toward a new (natural) resource conceptualization for volunteer management. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 38(4), 564-581.

Page | 25

CBS. (2018, juli). *Vrijwilligerswerk: activiteiten, duur en motieven*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/29/vrijwilligerswerk-activiteiten-duur-en-motieven/>

Haski-Leventhal, D., Meijs, L., & Hustinx, L. (2010). The third-party model: Enhancing volunteering through governments, corporations and educational institutes. *Journal of Social Policy*, 39(1), 139-158.

Holmes K, Haski-Leventhal, D., Meijs, L., Lockstone-Binney, L., & Oppenheimer, M (2017). Sustaining volunteering in Australia <https://curtinic.github.io/cbs-volunteer-convertability-calculator/index.html>

Hustinx, L., & Lammertyn, F. (2003). Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2), 167-187.

Meijs, L.C.P.M., Ten Hoorn, E.M., & Brudney, J.L. (2006). Improving societal use of human resources: From employability to volunteerability. *Voluntary Action*, 8(2), 36-54.

Meijs, L. C. P. M., Tschirhart, M., Ten Hoorn, E. M. and Brudney, J. L. (2009), 'The effect of design elements for corporate volunteer programs on volunteerability', *The International Journal of Volunteer Administration*, 26: 23–32. (open access, <https://www.ijova.org/docs/Meijs.pdf>).

Sundeen, R. A., Raskoff, S. A., & Garcia, M. C. (2007). Differences in perceived barriers to volunteering to formal organizations: Lack of time versus lack of interest. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(3), 279-300.

Wilson, J., & Musick, M. (1999). The Effects of Volunteering on the Volunteer. *Law and Contemporary Problems*, 62(No. 4, Amateurs in Public Service: Volunteering, ServiceLearning, and Community Service), 141-168.