

Naast tactisch ook strategisch vrijwilligersbeleid

(bouwstenen voor advies voor De Jessehof)

Auteurs

Prof. dr. Lucas Meijs (Erasmus Universiteit Rotterdam)

dr. Maikel Meijeren (Erasmus Universiteit Rotterdam)

Veel vrijwilligersorganisaties vragen zich terecht af of hun vrijwilligersbeleid nog up-to-date is. De aanname daarbij is vaak dat hun aanbod van vrijwilligerswerk niet meer aansluit op de vraag van (potentiële) vrijwilligers. Dat wordt vaak gebaseerd op observaties van vergrijzing, verhalen over de nieuwe vrijwilliger en soms reële tekorten aan vrijwilligers in delen van de uitvoerende werkzaamheden¹. Samen met [De Jessehof te Delft](#) hebben we in een aantal bijeenkomsten deze vraag verkend. De doelstelling was tweeledig. Allereerst natuurlijk om samen met de mensen van De Jessehof daadwerkelijk tot verbetering te komen. Maar als tweede ook om te komen tot een algemenere procesbeschrijving en inhoudelijke ondersteuning voor een aanpak van deze uitdaging voor andere organisaties.

De Jessehof (Delft) biedt een veilige en warme plek voor mensen in kwetsbare posities. Vrijwilligers spelen een cruciale rol in het functioneren van de organisatie. De Jessehof stelt terecht en tijdig de vraag of de huidige manier van werken met vrijwilligers houdbaar is. Gezamenlijk is vastgesteld dat een onderzoek onder de huidige vrijwilligers, of in de breedte onder potentiële vrijwilligers, weinig relevante nieuwe informatie zal leveren voor (noodzakelijke) aanpassingen bij De Jessehof.

Interessant genoeg is de constatering dat het (ook) bij de Jessehof niet slecht gaat met het vrijwilligerswerk. De algemene aanname dat traditionele vormen van vrijwilligerswerk verdwijnen blijkt wederom niet waar te zijn. Maar omgekeerd, geen ruimte kunnen bieden als organisatie aan vrijwilligerswerk in andere vormen, bijvoorbeeld via derde partijen zoals bedrijven en scholen of heel spontaan in de vorm van inloopvrijwilligerswerk, kan heel verkeerd uitvallen voor de legitimiteit en het aanleren van vrijwilligerswerk voor De Jessehof en vergelijkbare organisaties. Daarnaast is helder dat een organisatie zoals De Jessehof zowel *tactisch vrijwilligersbeleid* moet hebben als *strategisch vrijwilligersbeleid* dat het probleem over vijf jaar kleiner maakt. In tactisch vrijwilligersbeleid gaat het

¹ Tekorten in vrijwilligers voor besturen hebben vaak meer te maken met de legitimiteit van de organisatie en de zwaarte van het werk en zijn niet de focus van dit verhaal.

bijvoorbeeld om de voorwaarde voor vrijwilligerswerk nu, om de concrete wervingsinstrumenten en om de huidige samenwerkingspartners. In strategisch beleid gaat het om het principiële verbeteren van deze punten zodat de organisatie aantrekkelijker wordt voor vrijwilligers en beter de waarde van vrijwilligers en vrijwilligerswerk weet te benutten. (zie [De verschuiving van Tactisch naar Strategisch werken met vrijwilligers](#)).

Deze notitie is opgesteld naar aanleiding van drie focusgroepen georganiseerd bij De Jessehof in Delft. De focusgroepen zijn opgezet om inzicht te krijgen in de toegankelijkheid van vrijwilligerswerk, de waarde creatie voor verschillende stakeholders, en de communicatie en legitimiteit van De Jessehof als maatschappelijke organisatie. Het doel van deze sessies was om inzichten te verkrijgen over het huidige vrijwilligersbeleid en aanbevelingen te formuleren voor een toekomstbestendige aanpak.

In deze drie bijeenkomsten hebben we met elkaar stappen gezet naar een strategisch vrijwilligersbeleid met de nadruk op het wervingspotentieel ([recruitability](#)). In het algemeen is de oplossing voor iedere organisatie om het wervingspotentieel ([recruitability](#)) van de organisatie te verhogen door enerzijds de ‘kosten’ voor mensen om vrijwilligerswerk te doen te verlagen en anderzijds de ‘baten’ van dat vrijwilligerswerk te verhogen (zie figuur 1).

De vrijwilligersmagneet...



© [2025] Erasmus University Rotterdam, All rights reserved. No text and datamining.

Groen: in het algemeen de beste oplossing
Rood: probeer dat te vermijden;
Oranje: pas op, gevaar



© Holmes et al. (2017)

Van Seumeren, L & L Meijs, (2022) Recruitability; het vergroten van het vermogen om vrijwilligers te werven en behouden.
<https://vrijwilligerswerk.nl/themas/werven+van+vrijwilligers/dg+infoalgemeen+uitgelicht/dg+infoalgemeen+inspiratie/2359518.aspx?&Re=crutability-het-vergroten-van-het-vermogen-om-vrijwilligers-te-werven-en-behouden>

In de eerste focusgroep hebben we het gehad over hoe we van *recruitment* naar *recruitability* kunnen gaan. Concreet gezegd: van vrijwilligers werven naar het *vermogen* om vrijwilligers te kunnen werven. Grofweg zijn er twee extreme strategieën: 1) maak het vrijwilligerswerk heel exclusief (je mag blij zijn dat je vrijwilliger mag zijn) of 2) maak het vrijwilligerswerk zo flexibel mogelijk (de organisatie verwelkomt iedereen die een bijdrage wil leveren). Hoewel er wellicht succesvolle voorbeelden zijn van de eerste aanpak, is het algemene advies om in te zetten op de meer verwelkomende strategie.

Onze algemene conclusie is dat de flexibiliteit en daarmee de *recruitability* van De Jessehof ‘moderner’ of ‘beter’ is dan wellicht gedacht werd in de ogen van henzelf. Er zijn nog wel wat verbeterpunten, zoals meer mogelijkheden om vanuit een willekeurige plaats (bijvoorbeeld thuis) en op een zelfgekozen moment iets te kunnen doen. Daarnaast kunnen er meer mogelijkheden zijn voor team-vrijwilligerswerk vanuit derde partijen (bedrijven maar ook bijvoorbeeld studentenverenigingen) en wellicht meer ‘micro’, ‘virtuele’ mogelijkheden. In het algemeen kan het aanbod nog verder verbreed worden, maar er is geen fundamenteel probleem.

In de tweede focusgroep hebben we aandacht besteed aan het *waarde perspectief* van vrijwilligerswerk bij De Jessehof. Wat voor waarde maakt het vrijwilligerswerk / de vrijwilligers bij De Jessehof voor henzelf, de bezoekers, de medewerkers, de organisatie, de gemeenschappen die betrokken zijn bij De Jessehof, de financiers en de gemeente Delft. Daarbij is gebruik gemaakt van de [waarde-benadering van Van Overbeeke \(2024\)](#). De algemene conclusie van de tweede focusgroep is dat er vanzelfsprekend duidelijk waarde wordt gemaakt voor en door alle betrokken partijen; anders zou De Jessehof niet bestaan. Echter, die waarde is wel duidelijk gecombineerd aan de missie en daarmee het werk van De Jessehof. Dat is heel sterk, maar voor mensen die de missie niet onderschrijven maakt De Jessehof daarmee direct geen waarde, en (een beetje overdreven geredeneerd) zelfs negatieve waarde (overlast buiten, geen resultaat). Dat beperkt De Jessehof wel in het werven van andere typen vrijwilligers. De uitkomst van de eerste focusgroep geeft aan dat dit geen probleem oplevert maar een beetje meer aandacht voor waarde creatie naast of buiten de directe missie is vanuit vrijwilligerswerk wel relevant.

In de derde focusgroep keken we hoe de resultaten van focusgroep één en twee eventueel leiden tot een verandering in communicatie naar (potentiële) vrijwilligers en andere stakeholders. Concreet bekeken we de communicatie bij De Jessehof. We bespraken dat aan de hand van de relatie tussen identiteit, imago en reputatie. *Identiteit* is wie De Jessehof werkelijk is. *Imago* is hoe De Jessehof door anderen wordt waargenomen, terwijl *reputatie* is wat die anderen daar dan van maken. De algemene conclusie is dat er toch eigenlijk alleen een traditioneel beeld van het vrijwilligerswerk wordt neergezet omdat in de meeste communicatie de bijdrage aan de missie centraal staat.

Afsluiting

Naast een dagelijks vrijwilligersbeleid over de functies, randvoorwaarden en werving van vrijwilligers is er een noodzaak voor een strategisch perspectief. Door strategisch in te zetten op 1) flexibiliteit en inclusiviteit, 2) waarde creatie, en 3) communicatie gericht op coherentie tussen identiteit, imago en reputatie kan De Jessehof haar maatschappelijke rol versterken en haar vrijwilligersbestand duurzaam uitbreiden.

Overkoepelende Conclusies

Uit de drie focusgroepen komen de volgende overkoepelende inzichten naar voren:

- De Jessehof is flexibel en modern in haar vrijwilligersbeleid. Dit geldt zeker voor de reguliere vrijwilliger die vaak komt maar er zijn voldoende aanknopingspunten voor en voorbeelden van meer flexibele vormen;
- Waarde creatie is breed en diepgaand, maar explicitering daarvan kan helpen bij het uitleggen van de gemaakte waarde aan alle stakeholders en geeft kansen om de waardecreatie nog verder te verbeteren;
- Diversiteit en inclusie zijn gewenste speerpunten. Dit kan gaan over afkomst of status, maar ook over leeftijd;
- Digitale en micro-vrijwilligersmogelijkheden bieden kansen om nog flexibeler en moderner te worden in het vrijwilligersbeleid. De Jessehof staat hier open voor;
- Communicatie moet strategisch worden ingezet om identiteit en imago te versterken.

Aanbevelingen

Op basis van de focusgroepen worden de volgende aanbevelingen gedaan:

1. Communiceer actief over de flexibiliteit van vrijwilligerswerk. Bijvoorbeeld over het sleuteldragerschap, waarbij men vaak de verantwoordelijkheid te groot vindt, kan gecommuniceerd worden dat vergaderingen digitaal kunnen worden bijgewoond of er een gedeeld sleuteldragerschap kan zijn. Met andere woorden: meer flexibiliteit biedt meer laagdrempeligheid tot het doen van vrijwilligerswerk;
2. Maak de waarde van vrijwilligerswerk concreet en zichtbaar;
3. Ontwikkel gerichte strategieën voor diversiteit en inclusie;
4. Implementeer digitale en micro-vrijwilligersmogelijkheden. Bijvoorbeeld in het online bijwonen van vergaderingen, of het opnemen van vergaderingen die op een later moment kunnen worden teruggekeken;
5. Werk aan 'alignment' tussen identiteit, imago en reputatie. Wie wil je zijn, wat wil je uitstralen en hoe vindt je dat anderen over De Jessehof zouden moeten spreken;
6. Ontwikkel een strategisch vrijwilligersbeleid dat deze inzichten integreert.

januari 2026

Bijlagen

Appendix 1: belangrijke bevindingen per focusgroep

Focusgroep 1 – Toegankelijkheid en Recruitability

De eerste focusgroep richtte zich op de toegankelijkheid van vrijwilligerswerk en het concept 'recruitability'. Belangrijke bevindingen zijn:

- De Jessehof biedt flexibiliteit in tijdsbesteding en taken;
- Vrijwilligerswerk is sterk locatie gebonden, maar er zijn mogelijkheden voor digitale en externe bijdragen;
- Er is behoefte aan diversiteit en inclusie binnen de organisatie;
- De organisatie is moderner en flexibeler dan intern werd gedacht.

Focusgroep 2 – Waardecreatie van Vrijwilligerswerk

De tweede focusgroep onderzocht de waarde die vrijwilligerswerk creëert voor verschillende stakeholders. Belangrijke bevindingen zijn:

- Vrijwilligers ervaren zingeving en sociale contacten;
- Bezoekers vinden een veilige plek en ondersteuning;
- Medewerkers ervaren verlichting van werkdruk;
- De organisatie verkrijgt continuïteit en legitimiteit;
- Gemeente en financiers zien maatschappelijke meerwaarde;
- Een uitdaging is dat de waarde sterk gekoppeld is aan de missie van De Jessehof, wat de aantrekkelijkheid voor sommige vrijwilligers beperkt.

Focusgroep 3 – Communicatie, Identiteit en Legitimiteit

De derde focusgroep richtte zich op communicatie en de relatie tussen identiteit, imago en reputatie:

- Identiteit is wie De Jessehof werkelijk is;
- Imago is hoe De Jessehof wordt waargenomen;
- Reputatie is hoe anderen De Jessehof beoordelen;
- Het is belangrijk om 'alignment' te creëren tussen deze drie elementen om legitimiteit en aantrekkingskracht te versterken.

Appendix 2: concrete voorbeelden van werkzaamheden bij De Jessehof

Doel: concrete voorbeelden van werkzaamheden die vrijwilligers kunnen doen bij De Jessehof

	Wilde zalm	Kweekvis	Plankton	
	Dit zijn vrijwilligers die zichzelf aanmelden bij een organisatie	Dit zijn mensen die via een derde partij (echt of thema) aangezet worden om vrijwilligerswerk te doen. Voor jullie: studentenverenigingen, rotaties, studentenkerk	Dit zijn mensen die zich spontaan voor een bepaald doel willen inzetten	
Doorgaand uitvoerend				
	Klussen, activiteiten, eenmalige acties zoals de lichtjesavond in Delft. Daarmee haal je de vrijwilliger niet direct binnen, je vraagt eenmalig commitment. Het 15-jarig bestaan van De Jessehof is wellicht een mooie opdracht / uitdaging om een groep vrijwilligers op in te zetten.	Een 'kralenketting' opdracht voor leerlingen vanuit beroepsonderwijs als opdracht		Een kralenketting is iedere keer dezelfde opdracht, een estafette betekent dat iemand het overneemt en verder gaat waar we gebleven zijn
Doorgaand bestuur		Een accountant als pro bono bestuurder		

Episodisch ²				
<ul style="list-style-type: none"> Een of meerdere dagen 				
<ul style="list-style-type: none"> Een afgerond project 		Leerlingen vanuit beroepsonderwijs als opdracht		
<ul style="list-style-type: none"> repeteren 				
Virtueel ³	Flexibel een werkoverleg inplannen, zodat sleutelhouders niet bij al die overleggen hoeven te zijn. Het kan minder, het kan online.			

² Dit zijn mensen die bereid zijn om een tijdje vrijwilligerswerk te doen. Eigenlijk dus duidelijk met een kop en een staart. Dat kan gelden voor alle 3 de typen bronnen.

³ Het verzamelwoord voor alles wat je aan vrijwilligerswerk thuis kan doen, of in elk geval op afstand. Er zijn twee varianten: 1) in real time / op hetzelfde moment, of 2) op een ander moment. Advies: maak een wervingsfilm(pje) van wat De Jessehof doet. Je kan dan 1) zelf het filmpje samenstellen en daardoor heel erg bepalen wat voor boodschap je je publiek wil voorschotelen en 2) je kan je hele pallet laten zien en daardoor waarschijnlijk meer mensen inspireren

Appendix 3: achtergrond blogs beschikbaar via website NOV

Vrijwilligersmanagement algemeen

- [De verschuiving van tactisch naar strategisch werken met vrijwilligers | NOV - Platform Vrijwillige Inzet](#)
- [Twee vervelende sociaal wenselijke antwoorden | NOV - Platform Vrijwillige Inzet](#)
- <https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-+blogs+en+nieuws/3080486.aspx?t=Het-verschil-tussen-vrijwilligerswerk-en-vrijwilligers>
- <https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-+blogs+en+nieuws/2969617.aspx?t=De-halo-Wanneer-goedheid-je-blinde-vlek-wordt>
- <https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-+blogs+en+nieuws/2731130.aspx?t=De-Gids-voor-Inclusief-Vrijwilligerswerk>
- <https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-+blogs+en+nieuws/2744199.aspx?t=Vrijwillige-inzet-tijdens-crisissituaties-een-praktische-gids>
- <https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-+blogs+en+nieuws/2686546.aspx?t=De-Europese-Gids-voor-Ethisch-Vrijwilligersmanagement>
- <https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-+blogs+en+nieuws/2458743.aspx?t=Hoe-trek-je-de-juiste-mensen-aan-met-wervingsadvertenties>

Vrijwillige energie

- <https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-blogs+en+nieuws/3041469.aspx?t=Vrijwillige-energie-als-hernieuwbare-hulpbron>
- [De kracht van huidige gezichten als nieuwe gezichten off-boarding voor vrijwilligerswerk | NOV - Platform Vrijwillige Inzet](#)
- <https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-blogs+en+nieuws/2060632.aspx?t=Vrijwilligerswerk-in-de-hedendaagse-massamedia>
- <https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-blogs+en+nieuws/2024332.aspx?t=Vrijwilligerswerk-zoekt-veelal-%e2%80%98gezellige-jufs%e2%80%99-maar-minder-migranten-ouderen-of-gehandicapten>
- <https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-blogs+en+nieuws/1998146.aspx?t=De-kracht-van-huidige-gezichten-als-nieuwe-gezichten-off-boarding-voor-vrijwilligerswerk>
- Recruitability: het vergroten van het vermogen om vrijwilligers te werven en te behouden
<https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/werven+van+vrijwilligers/dg+infoalgemeen+uitgelicht/dg+infoalgemeen+inspiratie/2359518.aspx>

Episodisch vrijwilligerswerk

- [Perspectieven op episodisch evenementvrijwilligerswerk een samenvatting van een studie in 19 landen | NOV - Platform Vrijwillige Inzet](#)
- <https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-blogs+en+nieuws/1994463.aspx?t=Hoe-maken-verschillende-organisaties-gebruik-van-eendaagse-vrijwilligersevenementen>

Civil society

- [Forse toename vrijwilligerswerk en gemeenschapleven in 21ste eeuw | NOV - Platform Vrijwillige Inzet](#)
- [Bijzondere grenzen in het vrijwilligerswerk overschreden | NOV - Platform Vrijwillige Inzet](#)

- [Thermometer voor het lokale gemeenschapsleven | NOV - Platform Vrijwillige Inzet](#)
- [Uniek onderzoek naar veerkracht gemeenschapsleven | NOV - Platform Vrijwillige Inzet](#)
- [Deel 1: Perceptie van vrijwilligerswerk door Nederlanders met een niet-westerse achtergrond](#)
<https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-+blogs+en+nieuws/1925545.aspx>
- [Oogsten van nieuwe gezichten: hoe krijg je nieuwe gezichten naar jouw organisatie? https://www.vrijwilligerswerk.nl/nieuws+en+blogs/1879643.aspx](#)

Kweekvis

- [Hoe \(online\) Service-learning de universiteit met de \(rurale\) samenleving verbindt | NOV - Platform Vrijwillige Inzet](#)
- <https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-+blogs+en+nieuws/2061446.aspx?t=De-schaduwzijde-van-verplicht-vrijwilligerswerk>
- <https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-+blogs+en+nieuws/2045286.aspx?t=You-Should-not-Pass-Hoe-derde-partijen-vrijwilligerswerk-inclusiever-kunnen-maken>

Waarde vrijwilligerswerk

- [Wat leiders kunnen leren van vrijwilligerswerk](#)
<https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-+blogs+en+nieuws/997845.aspx>
- <https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-+blogs+en+nieuws/2883886.aspx?t=Wat-maakt-dat-vrijwilligers-de-lijm-van-de-samenleving-zijn-en-wat-is-hun-sociale-waarde>
- <https://www.vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/wetenschap+-+blogs+en+nieuws/2911673.aspx?t=De-Kosten-en-baten-van-boycots-een-verschuiving-van-collectieve-naar-individuele-actie>