

Vrijwilligers vinden, boeien en binden

Welke organisatie zou er nu niet heel graag een club enthousiaste en intrinsiek betrokken collega's hebben die ook nog eens geheel belangeloos hun tijd en energie ter beschikking stellen? Het lijkt misschien verwonderlijk dat niet meer organisaties werk maken van het vinden, boeien en binden van vrijwilligers. Het fenomeen komt bij veel clubs en verenigingen, maar ook scholen en goede doelen veel voor. Maar bij woningcorporaties, zorginstellingen en kinderopvang-organisaties al veel minder. De reden daarvoor is uiteraard dat het niet zo simpel en ideaal is als het lijkt. Met enige regelmaat valt te lezen dat het voor clubs en verenigingen steeds moeilijker wordt mensen te vinden die zich structureel vrijwillig in willen zetten. En waar er vrijwillige inzet is, is de kwaliteit daarvan soms een discussiepunt, of zelfs een regelrecht risico. Patiëntenverenigingen, goede doelen en woningcorporaties worstelen met de kwaliteit van participatiestructuren. In deze whitepaper delen we enkele succesfactoren van het werken met vrijwilligers, die je kunnen helpen een beter beleid voor de werving, inzet en binding van vrijwilligers te maken.

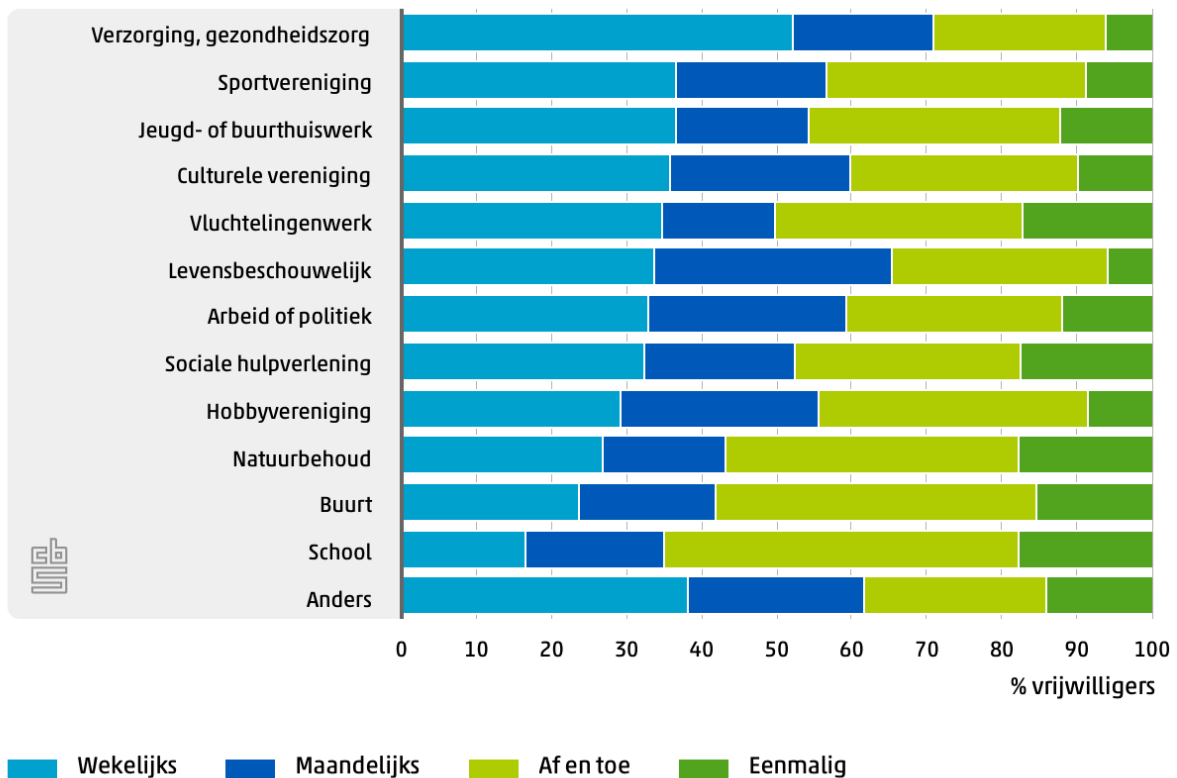
Wat is de 'stand van het land' eigenlijk?

In de monitor Vrijwilligerswerk, die het CBS jaarlijks uitbrengt, wordt goed gemeten of, hoe vaak en voor welke typen organisaties de Nederlandse bevolking zich inzet voor een organisatie, club of vereniging. Ongeveer 4 op de tien Nederlanders van 15 jaar en ouder doet minimaal 1 keer per jaar vrijwilligerswerk. 10 jaar geleden was dat nog 50% en het laat sowieso nog een groot onbenut potentieel zien. Afgezien van mensen die echt geen vrijwilligerswerk zouden kunnen doen, zijn er namelijk ook veel die het niet willen. Of die het wel 'latent' willen, maar zelf niet proactief de stap zetten of weten waar hun inzet nodig en gewenst zou zijn.

Ook binnen de groep die vrijwilligerswerk doet is nog veel te winnen als het gaat om frequentie van inzet en verdeling over diverse typen organisaties. Sportverenigingen doen het nog steeds 2 tot 3 keer beter dan scholen, die op de tweede plaats komen qua inzet van vrijwilligers. Minder dan 1 op de 10 Nederlanders van 15 en ouder zet zich in voor de buurt, in de verzorging of gezondheidszorg of voor een hobby- of gezelligheidsvereniging.

Meer sociaal of politiek geëngageerde verenigingen en organisaties weten minder dan 5 op de 100 mensen aan te trekken. De intensiteit van de inzet vertoont vervolgens ook een opvallend patroon, dat grofweg in te delen valt in 'regelmatig' (blauw) en meer 'incidenteel' (groen). Let wel: het gaat hier om wat Nederlanders aangeven zelf aan vrijwilligerswerk te doen en zegt niets over hun bereidheid en vermogen om zich frequenter in te zetten.

Er is wel gevraagd naar de duur van de inzet als vrijwilliger en de intentie het werk voort te zetten. Daaruit blijkt vooral dat de binding in sommige gevallen zeer 'natuurlijk' lager is. Zo houdt bij scholen de inzet bijvoorbeeld op als de kinderen van school gaan. Bij meer ideële doelen is de binding het grootste en de intentie om vrijwilligerswerk voort te zetten dus ook. Opvallend is dat, gelet op leeftijd, vrijwilligerswerk zowel iets vaker wordt gedaan door mensen in de leeftijdscategorie 15-35 (zeg maar 'Gen Z') als ook door ouderen van 65- en zelfs 75-plus (de 'Grey Ocean').



Mannen en vrouwen zetten zich evenveel in voor vrijwilligerswerk, maar vrouwen zetten zich al jarenlang twee keer vaker dan mannen in voor Scholen en Verzorging of Gezondheidszorg en mannen juist anderhalf tot twee keer meer voor Sportverenigingen en Arbeid of Politiek.

De geefmotieven van vrijwilligers

Er is in Nederland op basis van bovenstaande cijfers nog een enorm onbenut potentieel aan vrijwilligers, zowel op het gebied van aantal als intensiteit van het vrijwilligerswerk. Om dat aan te spreken, is een goed begrip van de redenen waarom mensen überhaupt hun tijd en talent in zouden willen zetten, zouden willen 'doneren' aan een organisatie of vereniging, erg belangrijk. We kijken veel te veel naar gedrag en te weinig naar de drijfveren achter dat gedrag, die ons ook kunnen helpen mensen te verleiden, te motiveren en te behouden.

Het CBS kijkt pas in de afgelopen 3 edities van de monitor naar motieven. Zij kiest voor 7 hoofdmotieven, waarvan er maar 2 echt het verschil maken, omdat ze voor meer dan 55% belangrijk zijn: 'het leuk vinden' en 'iets voor een ander doen'. Een argument dat primair gericht is op de eigen behoefte en een argument dat je als altruïstisch kunt beschrijven. Daarnaast zijn voor 30 tot 40 procent van de vrijwilligers alternatieven belangrijk als het opdoen en onderhouden van sociale contacten, het erin vinden van een zinvolle tijdsbesteding, of het een (morele) plicht vinden. Nieuwe dingen leren of meer kans maken op een baan spelen nauwelijks een rol, hetgeen vrijwilligerswerk duidelijk niet positioneert als een loopbaan-gerelateerde keuze.

In de wereld van Goede Doelen en Fondsenwerving zijn we ook gewend te werken met motieven, namelijk om geld te geven aan een doel. Deze zijn net zo goed op het schenken van tijd toepasbaar.

Wiepking en Bekkers omschreven acht geefmotieven, die vervolgens mede door H3ROES zijn vertaald naar een model om zowel campagnes te beoordelen (welke geefmotieven spreken zij hoe expliciet aan?) als doelgroepen te formuleren (wie is door welke combinatie van geefmotieven gedreven?). De 8 geefmotieven zijn:

1. **Behoefte**
Er is een duidelijke noodzaak of acute behoefte die vervuld moet worden.
2. **Verzoeken**
Men wordt proactief benaderd en gevraagd bij te dragen.
3. **Kosten-baten**
Men krijgt er iets extra's voor terug of kan kosten deels dempen.
4. **Altruïsme**
Men geeft om de mensen voor en aan wie men de tijd of het geld geeft.
5. **Reputatie**
Er zijn sociale beloningen voor het geefgedrag, zoals status/aanzien.
6. **Psychologisch voordeel**
Persoonlijke positieve prikkels bevestigen 'het goede' in de persoon zelf of nemen schuld weg.
7. **Waarden-realisatie**
Het doel en de gever zetten zich in voor dezelfde waarden vanuit eenzelfde overtuiging/wereldbeeld.
8. **Effectiviteit**
Het schenken van tijd of geld wordt gezien als nuttig en impactvol.

Het is niet moeilijk om te zien dat stapelingen van motieven kunnen zorgen voor versterking. Wanneer er zich bijvoorbeeld ergens een ramp voltrekt, is voor iedereen de behoefte aan urgente/acute hulp duidelijk.

Dan nog geeft men vaak pas als erom gevraagd wordt. Dat kan zijn via een landelijke campagne of straat-collectanten en deur-tot-deur werving. Opbrengsten voor doelen die verder weg liggen van de leef- of belevingswereld van de beoogde gever, halen minder op. Het altruïsme effect is dan minder. Dit is met het geven van tijd, vrijwilligerswerk dus, nog sterker.

In bijvoorbeeld de participatiestructuur van veel maatschappelijke ondernemingen komen we een oververtegenwoordiging tegen van mensen die zelf psychologisch voordeel ervaren van het participeren (het voelt goed), maar ook reputatie-voordelen genieten (ik word belangrijk gevonden en geniet aanzien). Dat is op zich niet verkeerd en kan ervoor zorgen dat mensen met enthousiasme hun rol uitdragen binnen een brede kring. Het kan echter ook zorgen voor niet representatieve participatie, die meer gericht is op bevrediging van de behoeften van de participant, dan op effectiviteit.

Het puur focussen op effectiviteit (impact maken), in combinatie met kosten-baten argumenten (een vrijwilligersvergoeding of mooie voordelen bieden) kan weer zorgen voor erg 'berekend' gedrag. De vrijwilligers die op deze manier in de wedstrijd zitten zijn zakelijk en daardoor misschien zelfs wel meer transactioneel, dan relationeel gebonden. Zodra een vrijwilligersvoordeel wordt geschrapd of verwacht wordt dat vrijwilligers iets puur voor de gezelligheid en 'om niet' doen, zijn deze er niet meer bij.

Het is nuttig en nodig om de geefmotieven van vrijwilligers, de reden waarom ze überhaupt hun tijd en talent ter beschikking willen stellen, te verkennen en te kennen. Het helpt focus aan te brengen in de werving, maar ook een gezonde en evenwichtige community van vrijwilligers met diverse drijfveren op te bouwen.

Blijf-motieven en afhakers

Natuurlijk zijn geefmotieven belangrijk, niet alleen in de werving van de vrijwilligers, maar ook in het behoud. Dan ervaart de vrijwilliger in welke mate de motieven ook daadwerkelijk waargemaakt en gevalideerd worden.

Toch moeten we eerlijk zijn: de motieven om ergens klant te blijven, of lid van te blijven, verschillen van de reden om ooit klant of lid te worden. En dat is bij vrijwilligerswerk niet anders. De blijf-motieven zitten meer op het gevoel een gewaardeerd onderdeel van de organisatie te zijn en de kennis, vaardigheden of talenten in te kunnen zetten voor iets dat impact heeft. In die zin lijkt het erg op de belangrijkste arbeidsmotiverende factoren voor 'gewone' werknemers:

Controle:

Niet 'gecontroleerd worden', maar voor enige regie hebben op de werkzaamheden en wanneer die op welke manier uitgevoerd worden.

Creativiteit:

Ruimte om kennis en vaardigheden naar eigen inzicht en met voldoende 'regelruimte' in te zetten, ideeën aan te dragen en werkzaamheden te optimaliseren.

Impact:

Zien dat je werk ertoe doet en het verschil maakt, zowel voor de mensen voor wie je het doet als de mensen met wie je het werk doet.

Wie aangesproken wordt op zijn of haar geefmotieven en de bovenstaande factoren in het vrijwilligerswerk ervaart, zal niet snel afhaken. Toch kunnen er ook 'dissatisfiers' zijn, die zorgen dat men wel degelijk afscheid neemt van een vrijwilligersrol.

Let op: we hebben het dan nadrukkelijk niet over veranderingen in de persoonlijke situatie, waardoor mensen niet meer de tijd of ruimte hebben om bij te dragen!

De belangrijkste afhaak-motieven die wel beïnvloedbaar zijn en waarvoor je als organisatie een goede risicoanalyse kan maken of monitoring op kan stellen, zijn;

1. Men voelt zich ongeïnspireerd

De vrijwilliger haakt eerder af als het nut of de noodzaak niet gevoeld wordt en men zich niet belangrijk, laat staan onmisbaar voelt. Vrijwilligerswerk moet zin hebben en geven!

2. Geen onderdeel van een (leuke) club

Vrijwilligers haken eerder af als ze zich geen onderdeel van een leuk team/community van vrijwilligers voelen. Daarnaast is het belangrijk dat de vrijwilligers zich ook 'bij de organisatie' voelen horen. Ze zijn betrokken, maar haken af als die betrokkenheid niet wederzijds is.

3. Niet (voldoende) gekwalificeerd voelen

Vrijwilligers die zich niet goed toegerust voelen voor hun werkzaamheden of bepaalde aspecten daarvan, zijn eerder geneigd afhaken. Zeker als hen geen opleiding/training/coaching geboden wordt.

4. Geen blijk van waardering

Hoewel het in het verlengde ligt van betrokken worden bij de organisatie, is gewaardeerd worden een laag dieper. Worden vrijwilligers in het zonnetje gezet en belangrijk gemaakt? Als collectief en soms ook individueel? Is er een extra blijk van waardering? Het kan de wereld van verschil maken in afhaakintentie.

5. Men wordt te zwaar belast

Vrijwilligers die vinden dat ze te veel verantwoordelijkheid krijgen of (langdurig) te veel uren ingezet worden, ten opzichte van hun eigen wensen en mogelijkheden, zullen eerder afhaken.

Werving die werkt

Het is ontzettend belangrijk om goed te monitoren of vrijwilligers hun geefmotieven gevalideerd zien in hun rol, of ze de blijfmotieven ervaren en hoe hoog het risico op afhaken is. Afhankelijk daarvan kan beter vastgesteld worden hoe groot de wervingsopgave is voor de korte en middellange termijn. Afhankelijk van de basis groei-behoefte die er mogelijk al is, zal namelijk ook het verloop (natuurlijk en beïnvloedbaar) van vrijwilligers en de ‘afhakers’ opgevangen moeten worden.

In het wervingsbeleid is het vervolgens niet alleen belangrijk om aan de juiste geefmotieven te appelleren. Je moet ook goed kijken naar de effectiviteit van diverse manieren om vrijwilligers te werven en de kwaliteit van de vrijwilligers die dit oplevert. In de juiste vijver vissen is daar een belangrijk onderdeel van.

Grofweg kun je als organisatie mikken op:

Mensen die mee(r) willen doen:

Relaties die al in de periferie van de organisatie actief zijn en een bepaalde betrokkenheid tonen. Ze zijn klant, donateur, cliënt, abonementhouder of vaste bezoeker en zouden vanuit die verbondenheid een ‘stap naar binnen’ willen maken.

Mensen met tijd:

Wetende dat vrijwilligerswerk om beschikbaarheid vraagt, kun je specifiek op zoek naar doelgroepen die tijd over hebben. Vaak zijn dat jongeren en ouderen, omdat in de fase van jong gezin tot het pensioen de tijd alleen beschikbaar is als men toch op de plek is waar de kinderen ook zijn (sportvereniging, school, etc.)

Mensen met kennis en ervaring:

Veel minder vaak, opvallend genoeg, gaan organisaties op zoek naar vrijwilligers die de juiste kennis en ervaring hebben voor het werk dat gedaan moet worden. Bijvoorbeeld omdat ze als professional in het veld actief zijn of waren.

Het Vergeten Kind werft bijvoorbeeld wel nadrukkelijk medewerkers die in de Jeugdzorg actief zijn voor de begeleiding van kinderen in haar Hotel Heppie of bij evenementen.

Mensen met een belang:

Hoewel er rond vrijwilligerswerk altijd een zweem hangt van ‘het doen voor de ander’, is het hebben van een welbegrepen eigen belang bij het doen van vrijwilligerswerk absoluut niet negatief en zelfs vrij logisch. Je ziet vanuit het eigen belang sneller waar de behoefte ligt en voelt je meer betrokken bij de organisatie.

Als organisatie wil je natuurlijk wel voorkomen dat iemand vrijwillig grens-rechter wordt om het jeugdelftal van zoon- of dochterlief aan de overwinning te helpen. Zo direct mag het belang niet zijn. Een ander nadeel kan zijn dat zodra het belang wegvalt, de binding en betrokkenheid ook kunnen wegvallen.

Vrijwillig, maar niet vrijblijvend

Betrokkenheid en binding zijn cruciaal voor het runnen van een succesvolle vrijwilligers-community. Geld is geen (ver)bindende factor en dus moet je als organisatie die werkt met vrijwilligers veel doen om de intrinsieke motivatie hoog te krijgen en houden. Te vaak wordt daardoor gedacht dat het vooral leuk moet blijven en je geen claims of eisen op de vrijwilligers mag leggen. “Iedereen doet zijn best en zet zich toch in?”

Inzet mag uiteraard verwacht worden, zodra iemand besluit om zijn tijd en energie te doneren. De vrijblijvendheid van incidenteel vrijwilliger zijn, dus wanneer het de persoon uitkomt en niet per se wanneer de organisatie het nodig heeft, is vrijwel niet te managen. En hoe incidenteler de inzet, hoe meer de organisatie moet kunnen rekenen op de afroepbaarheid van de vrijwilliger. Helaas is het omgekeerde meestal het geval. Er is dus veel te zeggen voor het (laten) afgeven van een minimaal commitment en het maken van goede afspraken over wanneer men een ‘vrijwilligersdienst’ oppakt. Al is het maar omdat een minimum aan routine en ervaring behouden blijft, die de inzetbaarheid en kwaliteit bevorderen.

Structurele vrijwilligers zijn veel makkelijker om op te vertrouwen qua inzet en ook om een relatie mee te onderhouden. Hier speelt echter soms het thema ‘vrijblijvendheid’ als het gaat om de kwaliteit van het geleverde vrijwilligerswerk. We vinden het moeilijk om vrijwilligers aan te spreken, zoals we dat misschien wel bij medewerkers zouden doen. Overigens is dat met name voor non-profit organisaties ook al een issue: resultaatgericht aanspreken voelt vaak als zakelijk en hard. Toch is het juist vanuit de ziel of bezieling dat je een vrijwilliger aan kunt spreken. Vanuit dezelfde intentie (“we willen allemaal dat...”) kun je aangeven welke prestatie daar wel/niet aan bijdraagt (“Dus dan verwacht ik van jou dat...”).

Wanneer vrijwilligerswerk geen bijzaak is, maar een belangrijk onderdeel van de organisatie, moet je sturen op kwaliteit. Je geeft complimenten en waardering waar het goed gaat, en biedt coaching of ontwikkelmogelijkheden als je de kwaliteit naar een hoger plan wilt brengen. En waar de kwaliteit ondermaats blijft en het een risico vormt, moet afscheid genomen worden. En dat is misschien wel het meest moeilijke!

Afscheid nemen

Afscheid nemen van vrijwilligers omdat ze niet de gewenste kwaliteit leveren gebeurt (te) zelden expliciet. Vaak zet men de vrijwilliger minder in, of op minder boeiende of kritieke posities. Dat is een manier om conflicten te mijden, maar ook om betrokkenheid, die misschien op een andere manier nog benut kon worden, af te laten brokkelen. En een gemiste kans om aan een groep vrijwilligers de grenzen aan te geven.

Beter is het dus om heldere afspraken te maken over welke kwaliteitseisen gesteld worden aan een vrijwilliger. Dit kan vervolgens periodiek getoetst en besproken worden. Kijk hierbij gerust naar voorbeelden van de KNRM of van de brandweerdiensten, waar vrijwillige inzet uiteraard nooit vrijblijvend kan zijn, omdat er levens op het spel staan. Dat is voor een vrijwilliger die parksteward is in een dierentuin of attractiepark uiteraard anders. Toch mogen zij ook verwacht worden bezoekers goed en volledig te informeren, om te kunnen gaan met moeilijke en soms zelfs onveilige situaties en hulp te kunnen verlenen. Als dat niet (meer) lukt, moet een afscheid besproken kunnen worden.

De betrokkenheid van de vrijwilliger hoeft daar niet te eindigen. Bij de KNRM kunnen vrijwilligers ook ‘walploeglid’ worden en uiteindelijk als ‘Redder aan de wal’ (donateur) betrokken blijven. Bij Diergaarde Blijdorp kan men lid zijn (of blijven) van de ‘Vrienden van Blijdorp’ en zo projecten binnen de dierentuin steunen. Ook bij scholen en sportclubs kan nagedacht worden over een betere binding met vertrekkende vrijwilligers. Kunnen zij behouden blijven als sponsor, bijvoorbeeld? Is het mogelijk (en wenselijk) om hen een minder actieve of inspannende rol te geven, bijvoorbeeld in een participatiestructuur?

Een gezond vrijwilligersbestand

Al het bovenstaande telt op tot een manier van kijken naar en werken aan de gezondheid van het vrijwilligersbestand. Die gezondheid laat zich afmeten langs vier dimensies:

1. Aantal actieve vrijwilligers (omvang van de community)
2. Aantal uren inzet per periode (intensiteit)
3. Aantal jaren betrokken (duur)
4. Kwaliteit (talent, kennis en ervaring)

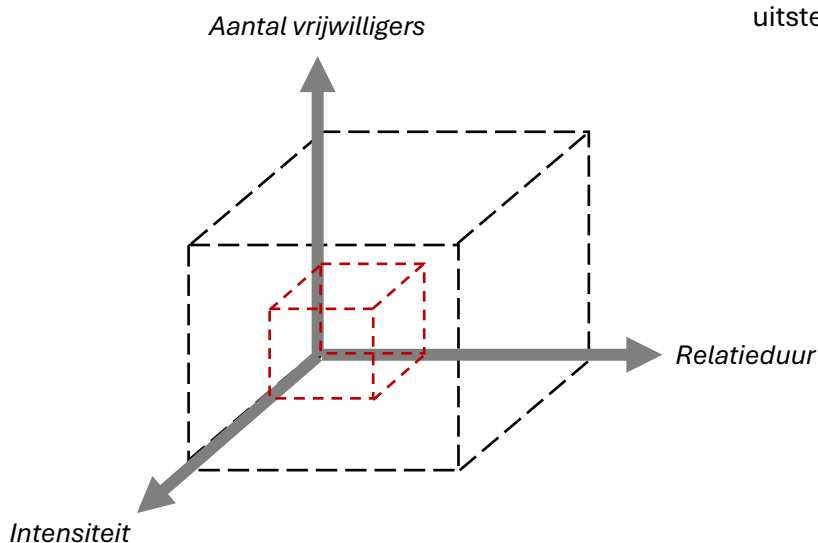
Als we de eerste drie dimensies weergeven als een kubus, terwijl we de vierde nog even parkeren, dan is wel direct duidelijk welke logische groeirichtingen je als manager van een community van vrijwilligers kunt zoeken.

De logische eerste weg van groei is vaak het zoeken naar meer vrijwilligers. Maar als die vrijwilligers binnen 1 tot 2 jaar (of sneller!) weer afhaken, of slechts bereid zijn tot incidentele inzet van enkele uren, dan wordt het totale volume van de kubus niet groter. Daarbij hebben zij nog minder kennis en ervaring (afhankelijk van de wervingsbron) en komt dus ook de inhoud van de kubus onder druk te staan.

Het vergroten van het aantal uren inzet per week/maand bij vrijwilligers is een tweede weg, die er in ieder geval snel voor kan zorgen dat meer en gekwalificeerde capaciteit direct beschikbaar komt. Intensievere inzet kan zelfs leiden tot toenemende kwaliteit, door toename van ervaring en kennis. Het vraagt echter extra betrokkenheid van vrijwilligers en als de druk te hoog wordt (structureel meer inzet dan de basale bereidheid), verhoogt het de kans op afhaken en kan de relatieduur dus dalen.

Een derde weg is de weg van behoud: het zorgen dat de relatie met iedere vrijwilliger zo lang mogelijk duurt. Los van het aanspreken en waarmaken van de juiste 'geefmotieven' is het ook belangrijk te signaleren waar de afhaakrisico's liggen en te werken aan de blijf-factoren.

Een op behoud gericht vrijwilligersbeleid lijkt niet sexy en niet te leiden tot groei, maar het verkleint de wervingsopgave, versterkt de community en verhoogt de kwaliteit. Soms vraagt het alleen wel om het reduceren van de intensiteit van benutting van vrijwilligers in bepaalde fasen van de relatie. Verder is 'de achterdeur dichthouden' uiteindelijk een uitstekende basis voor een groeistrategie.



Kwaliteit, de vierde dimensie, zouden we in de figuur nog weer kunnen geven door kleur te geven aan de kubus of zelfs aan bepaalde delen van de kubus: je kunt een stoplicht-codering gebruiken voor de aanwezige talenten, kennis en ervaring.

Het verbeteren van de kwaliteit van het vrijwilligersbestand zal misschien niet direct effect hebben op de drie overige assen. Maar het kan wel de productiviteit van de vrijwilligers in hun beschikbare tijd verhogen en een aanzuigende werking hebben op anderen, die graag bij de club willen horen. Het hogere ambitieniveau op kwaliteit, door kennis en vaardigheden niet alleen te coachen en trainen, maar ook periodiek te toetsen, kan uiteraard ook leiden tot afname van het aantal vrijwilligers of een (zelfgekozen) beperking van de lengte van de relatieduur.

Dit zijn allemaal keuzes en analyses die je hoog over, op het gehele vrijwilligersbestand kunt loslaten. Meer specifiek is het interessant om te zien waar de ‘harde kern’ van de vrijwilligers-community nu zit en waar de specifieke risico’s en groeikansen zich bevinden. Is er een kleine groep vrijwilligers die bovengemiddeld veel uren inzet levert, bovengemiddelde kwaliteit biedt en lang aan de organisatie verbonden blijft? Waar vinden we er daar meer van en waarop spreken we hen het beste aan?

Omgekeerd: welke vrijwilligers kosten ons eigenlijk heel veel tijd en moeite, geven we wel toegang tot extra voordelen, maar kunnen we te weinig op rekenen qua intensiteit, kwaliteit of relatieduur? En is netjes afscheid nemen dan niet verstandiger dan doormodderen? Of kunnen we hen beter motiveren, begeleiden en dus ontwikkelen?

Wat kun je hiermee?

Met deze whitepaper hebben we je willen verleiden om anders te kijken naar de waarde en de gezondheid van jouw vrijwilligersbestand. Daardoor kun je een beter vrijwilligersbeleid opstellen, om vrijwilligers te vinden, boeien en binden.

Maar beleid is natuurlijk geduldig. Hoe kom je hiermee ook echt in beweging? Een quickscan lijkt ons daarvoor de beste optie. Je krijgt dan snel inzicht in:

- Hoe jouw vrijwilligersbestand er nu voorstaat op de 4 dimensies.
- Wat de beste bronnen zijn om nieuwe vrijwilligers te werven.
- Wat de beste motieven zijn om aan te spreken in iedere fase van de relatie (werven, behouden, inzet intensiveren).
- Je ontdekt hoe je de kwaliteit van het vrijwilligersbestand kan bevorderen
- Je ontdekt hoe je het best een community-gevoel creëert en bewaakt.

Bij een quickscan kijken we ook verder naar de enablers, de bouwstenen die het fundament vormen om een vrijwilligersorganisatie op te bouwen. Daar wijden we binnenkort nog een tweede whitepaper aan.

Meer weten of direct aan de slag?

Wil je meer weten over het succesvol managen van een enthousiaste, diverse en betrokken vrijwilligersbase en ook eens een ‘gezondheidscheck’ op jouw community laten doen?

Neem dan contact op met H3ROES via info@H3ROES.NL of bel Rob Beltman (06 24 24 53 85) of Ronald Provoost (06 55 78 63 52).