Scriptie: Vrijwilligerswerk bij DZC’68

**Joost Graave**

**Sport, Gezondheid & Management**

**415835**

**Jasper van Houten**

**30-3-2016**

Joost Graave

Onderzoek naar factoren die van invloed zijn op vrijwilligerswerk binnen voetbalvereniging DZC’68

Samenvatting

Uit cijfers blijkt dat veel sportverenigingen in Nederland kampen met een vrijwilligerstekort. Dit geldt ook voor de voetbalclub DZC’68. Door dit tekort worden de huidige vrijwilligers te zwaar belast en daarom is er behoefte aan een groter aantal vrijwilligers. In opdracht van DZC’68 is onderzocht hoe het werven en het behouden van vrijwilligers kan worden verbeterd.

Uit de theorie blijkt dat de factoren betrokkenheid en tevredenheid een grote rol spelen bij het werven van nieuwe vrijwilligers en het behouden van de huidige vrijwilligers. Wanneer de betrokkenheid en tevredenheid groot is, is de kans groter dat men vrijwilligerswerk gaat doen en/of blijft doen. De theorie laat zien dat er een aantal factoren zijn die de betrokkenheid en tevredenheid kunnen beïnvloeden. Deze factoren zijn: het vrijwilligersmanagement, de taakkenmerken, de motieven en de verenigingskenmerken. Elke factor bestaat uit verschillende dimensies en daarbij behorende indicatoren.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen DZC’68. Om de benodigde data te verzamelen is er gebruik gemaakt van een enquête. Door middel van een clustersteekproef en een gemakssteekproef zijn er in totaal 199 enquêtes afgenomen. De enquête is ingevuld door een groot deel van de vrijwilligers en niet vrijwilligers die wel verbonden zijn met DZC’68. De data zijn verwerkt en geanalyseerd middels het statistiekprogramma SPSS.

Uit de resultaten blijkt dat het vrijwilligersmanagement, de taakkenmerken, de motieven en de verenigingskenmerken een significante positieve relatie hebben met de betrokkenheid en tevredenheid van vrijwilligers en niet vrijwilligers. Dat wil zeggen dat de betrokkenheid en tevredenheid zullen stijgen wanneer DZC’68 de genoemde factoren positief beïnvloed. Deze resultaten komen overeen met de beschreven theorie. De resultaten laten zien welke indicatoren goed en welke zwakker worden beoordeeld door de vrijwilligers en niet vrijwilligers. Op basis hiervan worden aanbevelingen gedaan om het werven en behouden van vrijwilligers te stimuleren.

DZC’68 wordt geadviseerd om de 5 B’s op te nemen in het vrijwilligersbeleid. De 5 B’s zijn: binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden en beëindigen. Per B worden verbeterpunten en handhavingspunten aanbevolen om de betrokkenheid en tevredenheid positief te beïnvloeden. Daarnaast wordt aanbevolen om op de meest voorkomende motieven in te spelen. Het is tevens belangrijk voor DZC’68 om eventuele knelpunten in kaart te brengen aan de hand van een IKSport audit. Tot slot wordt DZC’68 aanbevolen om geënquêteerde personen, die hebben aangegeven open te staan voor vrijwilligerswerk, te benaderen.

Andere verenigingen kunnen dit onderzoek ook uitvoeren. Hierdoor krijgen zij inzicht in welke factoren beïnvloed moeten worden om de betrokkenheid en tevredenheid te vergroten. Dit komt ten goede aan de werving van nieuwe vrijwilligers en het behouden van de huidige vrijwilligers.

Inhoud

[Samenvatting 1](#_Toc446330711)

[1. Inleiding 3](#_Toc446330712)

[1.1 Stage organisatie 3](#_Toc446330713)

[1.2 Aanleiding en relevantie 3](#_Toc446330714)

[1.3 Afbakening 4](#_Toc446330715)

[1.4 Probleemstelling 4](#_Toc446330716)

[2. Theoretisch kader 7](#_Toc446330717)

[2.1 Literatuuronderzoek 7](#_Toc446330718)

[2.2 Vrijwilligerswerk 7](#_Toc446330719)

[2.3 Vrijwilligersmanagement 10](#_Toc446330720)

[2.4 Taakkenmerken 13](#_Toc446330721)

[2.5 Motieven 15](#_Toc446330722)

[2.6 Verenigingskenmerken 16](#_Toc446330723)

[2.7 Conclusie 18](#_Toc446330724)

[3. Methode 20](#_Toc446330725)

[3.1 Onderzoekspopulatie en steekproef 20](#_Toc446330726)

[3.2 Meetinstrument (operationalisatie) 20](#_Toc446330727)

[3.3 Onderzoeksprocedure (dataverzameling) 20](#_Toc446330728)

[3.4 Data analyse 21](#_Toc446330729)

[3.5 Betrouwbaarheid en validiteit 21](#_Toc446330730)

[4. Resultaten 23](#_Toc446330731)

[4.1 Inleiding 23](#_Toc446330732)

[4.2 Vrijwilligerswerk 23](#_Toc446330733)

[4.3 Vrijwilligersmanagement 24](#_Toc446330734)

[4.4 Taakkenmerken 25](#_Toc446330735)

[4.5 Motieven 25](#_Toc446330736)

[4.6 Verenigingskenmerken 26](#_Toc446330737)

[4.7 Invloed van de variabelen op het vrijwilligerswerk 27](#_Toc446330738)

[5. Conclusie 29](#_Toc446330739)

[5.1 Betrokkenheid en tevredenheid 29](#_Toc446330740)

[5.2 Vrijwilligersmanagement 29](#_Toc446330741)

[5.3 Taakkenmerken 30](#_Toc446330742)

[5.4. Motieven 30](#_Toc446330743)

[5.5 Verenigingskenmerken 31](#_Toc446330744)

[6. Discussie 32](#_Toc446330745)

[6.1 Theoretische relevantie 32](#_Toc446330746)

[6.2 Praktische relevantie 32](#_Toc446330747)

[6.3 Begrenzingen 33](#_Toc446330748)

[6.4 Suggesties voor een eventueel vervolgonderzoek 33](#_Toc446330749)

[7. Aanbevelingen 34](#_Toc446330750)

[7.1 Vrijwilligersbeleid 34](#_Toc446330751)

[7.2 Motieven 35](#_Toc446330752)

[7.3 IKSport 35](#_Toc446330753)

[7.4 Extra aanbeveling 35](#_Toc446330754)

[8. Literatuurlijst 36](#_Toc446330755)

1. Inleiding

## 1.1 Stage organisatie

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van voetbalvereniging DZC’68 te Doetinchem. DZC’68 is een zaterdagclub (wedstrijden vinden alleen plaats op zaterdag) met 1.350 leden. De club is gevestigd op Sportpark Zuid en maakt gebruik van vijf wedstrijdvelden (waarvan één kunstgrasveld), 3 trainingsvelden, 15 kleedkamers en een clubhuis. De kantine is voor iedereen toegankelijk en de overige faciliteiten zijn beschikbaar voor de spelende leden. DZC’68 wil graag dat nieuwe leden zich ook gaan inzetten als vrijwilliger. Dit is momenteel geen verplichting. Er zijn 250 vrijwilligers actief bij de club. Zij houden de club draaiende door bijvoorbeeld een kantinedienst te draaien, het complex te onderhouden, teams te trainen/begeleiden, bestuursfuncties te bekleden, etc. Deze vrijwilligers maken het de 950 voetballende leden mogelijk te sporten bij de club.

De organisatie bestaat uit een bestuur van vier personen dat verantwoordelijk is voor het beleid. Deze personen bekleden de volgende functies: voorzitter, secretaris, penningmeester en een afgevaardigde van de leden. Zij sturen het managementteam aan. Dit team bestaat uit een manager prestatiesport, een manager breedtesport en een manager accommodatie. Zij zijn verantwoordelijk voor de operationele zaken. Deze managers sturen weer een tiental coördinatoren aan (zie bijlage 1).

Het onderzoek is uitgevoerd onder leiding van breedtesportmanager Max Riekel. De respondenten zijn de leden, vrijwilligers en andere betrokkenen zoals ouders van leden, supporters en vrienden van leden of vrijwilligers.

1.2 Aanleiding en relevantie

Uit cijfers blijkt dat 44% van alle sportverenigingen in Nederland kampt met een vrijwilligerstekort (CBS, 2003). Een tekort aan vrijwilligers kan het voortbestaan van een vereniging bedreigen (Boessenkool et al., 2014). Sportservice Doetinchem heeft eind 2012 een onderzoek gehouden binnen de sportverenigingen in Doetinchem. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat 81% van alle verenigingen kampt met een vrijwilligerstekort. Vrijwilligers willen zich vaak niet structureel binden aan de vereniging en hebben meestal niet genoeg tijd om veel taken op zich te nemen (Sportservice Doetinchem, 2012).   
DZC’68 heeft plannen voor het vernieuwen van de accommodatie. Om deze plannen te kunnen realiseren is de club mede afhankelijk van de inzet van vrijwilligers. De kar wordt momenteel door een kleine club vrijwilligers getrokken. Deze vrijwilligers worden zwaar belast. De club heeft daarom behoefte aan een groter aantal vrijwilligers. Het is belangrijk dat DZC’68 nieuwe vrijwilligers gaat werven en de huidige vrijwilligers probeert te behouden. De betrokkenheid bij de club en de tevredenheid over de mogelijkheden bij DZC’68 zijn in dit verband belangrijke factoren (Movisie, 2011).

Uit dit onderzoek komen aanbevelingen voort, welke een positieve bijdrage kunnen leveren aan het vrijwilligersbeleid van DZC’68. De werving en het behoud van vrijwilligers worden hierdoor verbeterd. Andere clubs kunnen gebruik maken van dit onderzoek om hun eigen vrijwilligersbeleid te verbeteren.

1.3 Afbakening

Om dit onderzoek te concretiseren is het belangrijk dat het onderzoeksgebied is afgebakend. Het onderzoek moet daarom aan bepaalde voorwaarden voldoen. Deze voorwaarden zijn:

1. De enquête wordt afgenomen binnen DZC’68.
2. De enquête wordt afgenomen onder vrijwilligers van DZC´68 en niet vrijwilligers die verbonden zijn met DZC´68. De respondenten zijn minimaal 18 jaar. Hiervoor is gekozen, omdat veel vrijwilligerstaken pas vanaf deze leeftijd mogen worden uitgevoerd.
3. De groep niet vrijwilligers bestaat uit ouders van spelers, supporters, vrienden van leden en leden van de club. Hiervoor is gekozen, omdat deze groep al enigszins is verbonden met DZC’68. Zij zijn daarom potentiële vrijwilligers.
4. Het onderzoek richt zich op de invloed van vrijwilligersmanagement, motieven, taakkenmerken en verenigingskenmerken op de betrokkenheid en tevredenheid van de vrijwilligers en niet vrijwilligers.

## 1.4 Probleemstelling

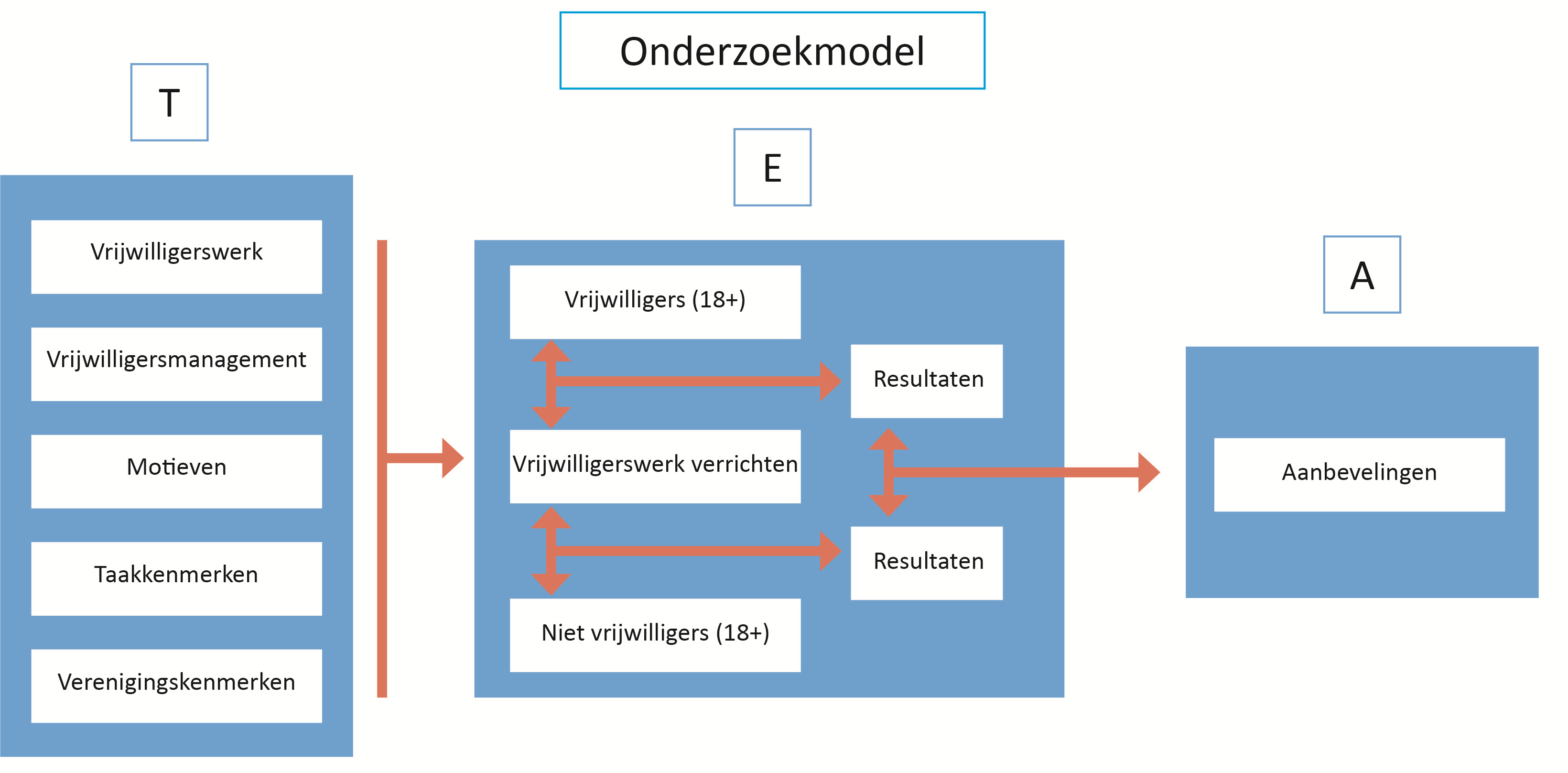
Deze paragraaf bestaat uit de doelstelling, het onderzoekmodel en de vraagstelling. Aan de hand van de doelstelling krijgt men inzicht in het gewenste eindresultaat. Het onderzoekmodel toont aan welke stappen er zijn genomen en ook wordt de onderzoeksopzet duidelijk gemaakt. De vraagstelling is van belang voor de opzet en uitvoering van het onderzoek.

1.4.1 Doelstelling

*“Het doel van het onderzoek is het doen van aanbevelingen aan manager breedtesport Max Riekel van voetbalvereniging DZC’68 op het gebied van werving en behoud van vrijwilligers, door - middels kwantitatief onderzoek - de meningen te inventariseren van de vrijwilligers en de niet vrijwilligers van DZC’68 over de invloed van vrijwilligersmanagement, taakkenmerken, motieven en verenigingskenmerken op het wel of niet verrichten van vrijwilligerswerk”.*

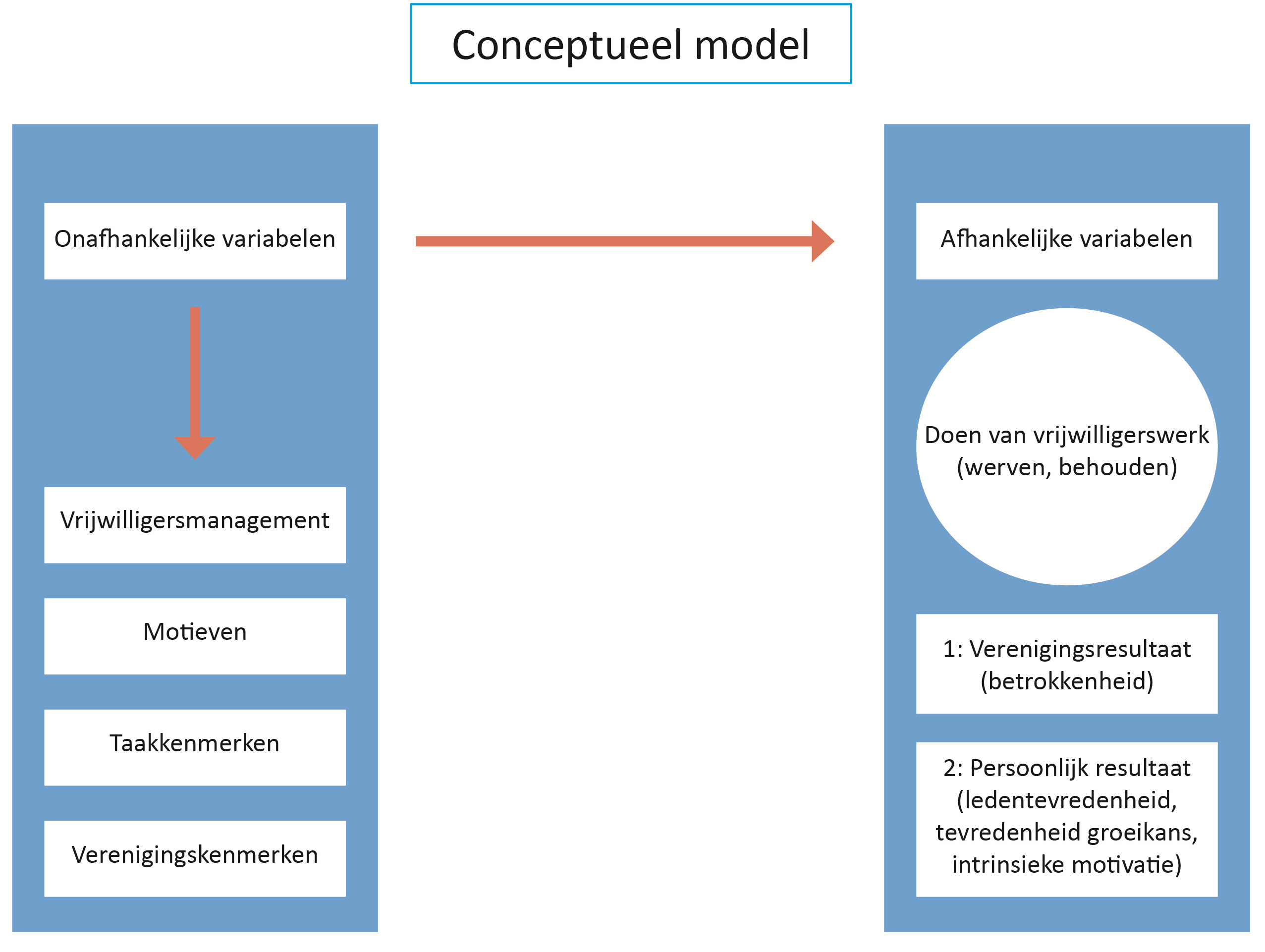
1.4.2 Onderzoekmodel en conceptueel model

Figuur 1.1: Onderzoekmodel



Het onderzoekmodel laat de stappen zien die zijn genomen om de doelstellingen te bereiken (zie figuur 1.1) Dit model maakt inzichtelijk op welke wijze de doelstelling wordt bereikt. Het onderzoekmodel bestaat uit een theoretisch (T), empirisch (E) en analytisch (A) deel. In de theorie die wordt besproken in hoofdstuk twee staan verschillende variabelen centraal waarop de enquête behorende bij dit onderzoek is gebaseerd. In het empirische deel van dit onderzoek (het op waarneming gebaseerde deel) staat het afnemen van de enquête en het verwerken van de resultaten centraal. In het analytische deel zijn de resultaten verwerkt die leiden tot de aanbevelingen.

Figuur 1.2: Conceptueel model

  
In dit onderzoek worden de termen onafhankelijke en afhankelijke variabelen vaak gebruikt. Met onafhankelijke variabelen worden feiten bedoeld die bepaalde gevolgen hebben. Deze gevolgen noemen we afhankelijke variabelen. Door invloed uit te oefenen op de onafhankelijke variabelen, zullen de afhankelijke variabelen in positieve of negatieve zin veranderen.

Het conceptueel model (zie figuur 1.2) laat zien welke mogelijke verbanden er zijn tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen. Er is onderzocht wat de invloed is van vrijwilligersmanagement, taakkenmerken, motieven en verenigingskenmerken op het verenigingsresultaat en het persoonlijk resultaat. Aan de hand van de enquêteresultaten wordt berekend of er een relatie is tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen. Daarop gebaseerd kunnen aanbevelingen worden gedaan die er voor zorgen dat het verenigingsresultaat en het persoonlijk resultaat worden verbeterd. Dit heeft als verwacht gevolg dat DZC’68 in de toekomst de werving en het behoud van vrijwilligers positief kan beïnvloeden.

1.4.3 Vraagstelling

Theoretische hoofdvraag: “*Wat is vanuit de theorie bekend over de invloed van vrijwilligersmanagement, taakkenmerken, motieven en verenigingskenmerken (onafhankelijke variabelen) op het wel of niet verrichten van vrijwilligerswerk (afhankelijke variabelen)?”*

Deelvragen:

1. Wat is er vanuit de theorie bekend over het verrichten van vrijwilligerswerk bij sportverenigingen?
2. Wat is er vanuit de theorie bekend over vrijwilligersmanagement?
3. Wat is er vanuit de theorie bekend over taakkenmerken binnen vrijwilligerswerk?
4. Wat is er vanuit de theorie bekend over de motieven voor het doen van vrijwilligerswerk?
5. Wat is er vanuit de theorie bekend over verenigingskenmerken?

Empirische hoofdvraag: “*Wat is de mening van de wel/niet vrijwilligers over de invloed van vrijwilligersmanagement, taakkenmerken, motieven en verenigingskenmerken op het wel of niet verrichten van vrijwilligerswerk?”*

Deelvragen:

1. Wat is de mening van de vrijwilligers over de invloed van vrijwilligersmanagement, taakkenmerken, motieven en verenigingskenmerken op het wel of niet verrichten van vrijwilligerswerk?
2. Wat is de mening van niet vrijwilligers over de invloed van vrijwilligersmanagement, taakkenmerken, motieven en verenigingskenmerken op het wel of niet verrichten van vrijwilligerswerk?

Analytische hoofdvraag: *“Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de meningen van de vrijwilligers en de niet vrijwilligers over de invloed van vrijwilligersmanagement, taakkenmerken, motieven en verenigingskenmerken op het wel of niet verrichten van vrijwilligerswerk?”*

# 2. Theoretisch kader

Aan de hand van literatuur worden de variabelen uitgelegd en de relatie daartussen. In paragraaf 2.1 wordt de manier waarop literatuuronderzoek gedaan is, toegelicht. In paragraaf 2.2 wordt de afhankelijke variabele vrijwilligerswerk beschreven. In paragraaf 2.3 tot en met 2.6 worden de volgende onafhankelijke variabelen toegelicht: vrijwilligersmanagement, taakkenmerken, motieven en verenigingskenmerken. Tot slot wordt er in paragraaf 2.7 antwoord gegeven op de theoretische hoofdvraag.

## 2.1 Literatuuronderzoek

Er is gezocht naar wetenschappelijke literatuur die antwoord zou kunnen geven op de theoretische hoofdvraag (“*Wat is er vanuit de theorie bekend over de invloed van vrijwilligersmanagement, taakkenmerken, motieven en verenigingskenmerken op het wel of niet verrichten van vrijwilligerswerk”*) en de deelvragen.  
  
Er is gebruik gemaakt van zoeksites en kennisbanken. Google scholar en Han Quest zijn gebruikt om wetenschappelijke artikelen te vinden. De HBO kennisbank is gebruikt om relevante scripties te zoeken. De belangrijkste zoektermen waren: ’job characteristics’, ‘voluntary work’ en ‘motives voluntary work’. Er is een zoekschema opgesteld met een overzicht van alle gebruikte zoektermen en het aantal hits.

Ten tweede is er gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode. Aan de hand van deze methode wordt er via de literatuurlijst van relevante artikelen verder gezocht naar nieuwe literatuur. Dit kan ook aan de hand van citaten of verwijzingen gebeuren (zie bijlage 2).

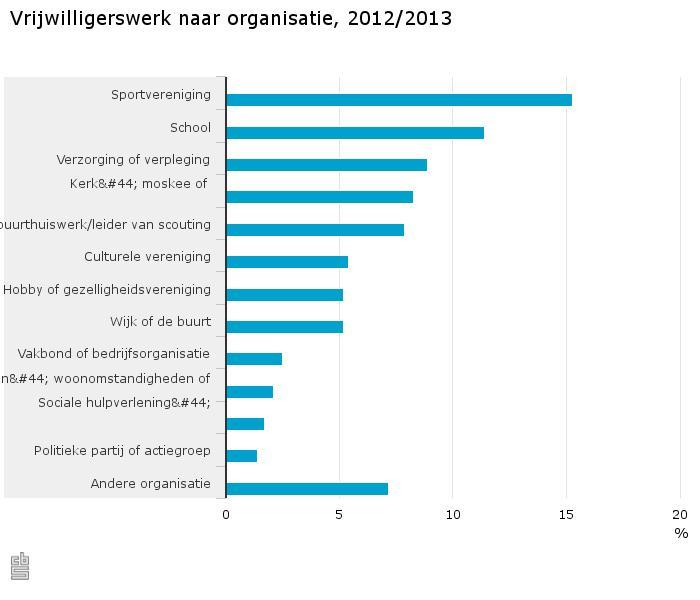
2.2 Vrijwilligerswerk

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op de volgende deelvraag: *“Wat is er vanuit de theorie bekend over het verrichten van vrijwilligerswerk bij sportverenigingen?”*  
  
Er wordt uitleg gegeven over de afhankelijke variabele, namelijk het doen van vrijwilligerswerk. In paragraaf 2.2.1 wordt duidelijk hoeveel mensen binnen de sportsector vrijwilligerswerk verrichten, hoeveel tijd men hierin steekt en in welke sector de meeste vrijwilligers actief zijn. In paragraaf 2.2.2 wordt de betrokkenheid van mensen binnen een vereniging besproken. In paragraaf 2.2.3 wordt de intrinsieke motivatie, tevredenheid over de groeikans en arbeidstevredenheid besproken.

2.2.1 Stand van zaken

In het jaar 2012 en 2013 heeft de helft van de Nederlandse bevolking van 15 jaar en ouder, zich minimaal één keer ingezet als vrijwilliger (CBS, 2015). De meeste vrijwilligers zetten zich in voor een sportvereniging, school, levensbeschouwende organisatie of een zorginstelling. Gemiddeld werken de vrijwilligers vier uur per week bij de organisatie of vereniging waarbij zij betrokken zijn. De meeste vrijwilligers, ongeveer 15%, zetten zich in voor een sportvereniging (zie figuur 2.1).

Figuur 2.1: vrijwilligerswerk naar organisatie (CBS,2015)



Het aantal vrijwilligers is de afgelopen jaren licht gestegen (CBS, 2015). De groei is het sterkst in de sport-, hobby- en cultuursector. In de periode van 2001 tot en met 2009 is het aantal vrijwilligers gestegen van 743.000 naar 1.010.000.  
De meeste vrijwilligers zijn actief in de sportsector. Dit komt onder andere doordat er aanmerkelijk meer sportverenigingen zijn dan andere organisaties. Het grootste deel van deze sportverenigingen bestaat uit voetbalverenigingen (CBS, 2015). Hoewel er veel vrijwilligers actief zijn binnen de sportverenigingen, kampen veel sportverenigingen toch met een vrijwilligerstekort. Volgens de verenigingsmonitor van NOC\*NSF (2008) staat het tekort aan vrijwilligers al 25 jaar in de top drie van de door sportverenigingen genoemde knelpunten. Er wordt veel energie gestoken in het werven van nieuwe vrijwilligers, maar de wijze waarop dit gebeurt blijkt vaak geen of onvoldoende effect te hebben (NOC\*NSF, 2008). Wanneer er wordt gekeken naar de stad Doetinchem, blijkt dat slechts 31% van de 130 sportverenigingen een vrijwilligersbeleid heeft opgesteld (Sportservice Doetinchem, 2012).

2.2.2 Verenigingsresultaat

Met het verenigingsresultaat wordt de betrokkenheid van de leden bij DZC’68 bedoeld. Wanneer de betrokkenheid van de leden groot is, is de kans groter dat men vrijwilligerswerk gaat doen of blijft doen. Er bestaan verschillende schalen waarmee de mate van betrokkenheid kan worden gemeten. Volgens Movisie (2011) zijn er verschillende niveaus van betrokkenheid bij een sportvereniging.

Er zijn vijf verschillende niveaus:

1. Betrokkenheid bij de missie, ambitie en droom   
   Hier staan twee vragen centraal: “Waarom zijn we er?” en “Doen we wat we zeggen dat we doen?” Volgens Movisie (2011) voelen mensen zich meer betrokken wanneer ze betrokken zijn bij de missie van de vereniging. Zij zetten zich in zo’n geval voor langere tijd en vaak ook op meerdere manieren in voor de vereniging.
2. Betrokkenheid bij de organisatie  
   Wanneer er iets op te bouwen of te regelen valt, zullen mensen zich sterker betrokken voelen bij een vereniging. Wanneer dit minder wordt, heeft dit een negatief effect op de betrokkenheid. Het is hierbij belangrijk dat iedereen de juiste taken krijgt.
3. Betrokkenheid bij de uitvoering  
   Betrokkenheid wordt vergroot wanneer een vrijwilliger een taak heeft. De vrijwilliger zet zich hier meestal maximaal voor in. Is er geen taak, dan is de vrijwilliger doorgaans minder vaak aanwezig en zwakt de betrokkenheid af.
4. Betrokkenheid bij de mensen  
   De betrokkenheid is gerelateerd aan het netwerk van de vrijwilliger. Kent iemand veel mensen binnen de vereniging, dan is deze sneller geneigd vrijwilligerswerk te verrichten.
5. Betrokkenheid bij de opbrengsten  
   Dit is de lichtste vorm van betrokkenheid. Zij zijn minder geïnteresseerd in de dagelijkse gang van zaken. Dit zijn vaak sponsoren en leveranciers.

Wanneer DZC’68 in kaart brengt welke vrijwilliger zich op welk niveau betrokken voelt, dan kan DZC’68 de taken van de vrijwilliger beter afstemmen. Iemand die zich sterk betrokken voelt bij de missie en ambities van de vereniging kan de kans krijgen om hier actief aan bij te dragen, door hem of haar een bestuursfunctie aan te bieden.

2.2.3 Persoonlijk resultaat

Onder persoonlijk resultaat verstaan we tevredenheid, te verdelen in drie dimensies: arbeidstevredenheid, intrinsieke motivatie en tevredenheid over groeikansen. Wanneer de tevredenheid van de vrijwilligers en de niet vrijwilligers van DZC’68 groot is, is de kans groter dat men vrijwilligerswerk blijft doen of gaat doen. Aan de hand van het model van Boonzaier et al. (2001) zal worden uitgelegd wat de drie dimensies inhouden. Het model is gebaseerd op het taakkenmerkenmodel van Hackman & Oldham (1976). Hackman & Oldham (1976) gebruikten vier dimensies. Op basis van een metastudie zijn deze vier dimensies terugbracht naar arbeidstevredenheid, intrinsieke motivatie en tevredenheid over groeikansen (Boonzaier et al., 2001).

1. Arbeidstevredenheid  
   Hierbij gaat het om de tevredenheid van een vrijwilliger over het werk dat hij of zij verricht. Wanneer een vrijwilliger tevreden is over de arbeid die hij of zij verricht, dan heeft dit een positief effect op het blijven verrichten van vrijwilligerswerk. DZC’68 moet ervoor zorgen dat de vrijwilligers tevreden blijven over hun werk.
2. Intrinsieke motivatie  
   Dit zijn redenen waarom iemand vrijwilligerswerk verricht. Waarom doet iemand vrijwilligerswerk en waarom bij DZC’68? Wanneer DZC’68 zicht heeft op de intrinsieke motivatie, kan dit het wervingsproces vergemakkelijken. Als DZC’68 weet wat iemand motiveert, is het gemakkelijker om iemand binnen te halen. Als een taak aan de juiste persoon wordt toebedeeld is de kans groter dat deze vrijwilliger aan de club verbonden blijft.
3. Tevredenheid over groeikansen  
   Een vrijwilliger zal doorgaans meer tevreden zijn over de vereniging wanneer er doorgroeimogelijkheden zijn. Dit vergroot de kans dat de vrijwilliger langer aan de club verbonden blijft. Als een vrijwilliger graag een trainersdiploma wil halen, is het belangrijk dat DZC’68 de mogelijkheid biedt om een trainerscursus te volgen. DZC’68 speelt dan in op de wens van een vrijwilliger, waarmee de tevredenheid van de desbetreffende vrijwilliger groeit.

2.3 Vrijwilligersmanagement

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: “*Wat is er vanuit de theorie bekend over vrijwilligersmanagement?”*  
  
Vrijwilligersmanagement wordt in de literatuur beschreven als de wijze waarop een organisatie met de vrijwilligers omgaat. Dit strekt zich uit van het binnenhalen tot het beëindigen van de samenwerking. Een deel van de verenigingen hanteert een vrijwilligersbeleid waarin alle afspraken over vrijwilligers worden beschreven. Dit vrijwilligersmanagement kan geoperationaliseerd worden naar de vijf B’s van CIVIQ (2005). CIVIQ (2005) heeft een concept ontwikkeld met de belangrijkste instrumenten en hulpmiddelen voor het vinden en binden van vrijwilligers. De vijf B’s van CIVIQ (2005) zijn: binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden en beëindigen. Aan de hand van standaard vragen kan elke B in praktijk gebracht worden.

2.3.1 Binnenhalen

Het begint met het binnenhalen van een vrijwilliger binnen DZC’68. Hieronder staan een aantal vragen die belangrijk zijn bij het binnenhalen van vrijwilligers en die tevens de betrokkenheid en de tevredenheid kunnen vergroten.

1. Waarom zou iemand vrijwilliger bij mijn vereniging willen worden?   
   Het is belangrijk voor DZC’68 om in kaart te brengen wat zij precies kunnen bieden aan vrijwilligers. Het moet duidelijk zijn waarom een potentiële vrijwilliger zijn of haar tijd in DZC’68 wil steken (CIVIQ, 2005). Dit gaat vaak gepaard met de motieven van de vrijwilliger. Stem deze samen af en de kans is groter dat iemand vrijwilliger wil worden binnen DZC’68.
2. Welke kwaliteiten vraagt de vereniging?  
   Verschillende taken gaan gepaard met verschillende functie-eisen. Het is belangrijk dat DZC’68 er goed over nadenkt welke vrijwilligers waar worden ingezet. Elke vrijwilliger heeft specifieke kwaliteiten. Door middel van een specifieke vacature kunnen de juiste personen worden geselecteerd.
3. Past wat de vereniging wil bij wat de vrijwilliger wil?  
   Past de toekomstige vrijwilliger wel binnen DZC’68? Komen de taken en mogelijkheden overeen met de wensen van de vrijwilliger? Het is belangrijk om op één lijn te zitten. Maak daarom de benodigde afspraken met de vrijwilliger.
4. Welke communicatiekanalen kan de vereniging gebruiken?  
   Er zijn veel communicatiekanalen om potentiële vrijwilligers te bereiken. Het is van belang dat DZC’68 bedenkt welke kanalen het beste bij de doelgroep passen. Gebruik bijvoorbeeld sociale media voor de ‘jongeren’ en huis-aan-huisbladen en de lokale krant voor de wat ‘ouderen’.
5. Kunnen we met elkaar overweg?  
   Mocht het niet klikken tussen de vrijwilliger en DZC’68, dan is het verstandig om na te denken of de vrijwilliger wel binnen moet worden gehaald. Voor een succesvolle samenwerking is een prettige werksfeer belangrijk. Zo kunnen toekomstige problemen worden vermeden.

Wanneer DZC’68 met behulp van deze vragen de benodigde informatie over een potentiële vrijwilliger heeft verzameld, is de kans groter dat een potentiële vrijwilliger daadwerkelijk wordt binnengehaald. Daardoor wordt de kans vergroot dat er een vruchtbare samenwerking wordt aangegaan. De vrijwilliger wordt sneller op de juiste plek geplaatst.

2.3.2 Begeleiden

Om ervoor te zorgen dat vrijwilligers zich een langere tijd aan DZC’68 willen binden, is goede begeleiding een vereiste. Het is van belang dat DZC’68 voor elke vrijwilliger tijd vrijmaakt om deze op de juiste manier te begeleiden. De hoeveelheid en vorm van begeleiding verschilt per vrijwilliger. Voor sommige functies is meer begeleiding nodig. Wanneer DZC’68 erin slaagt deze begeleiding goed af te stemmen op de behoefte van de vrijwilligers, zorgt dit voor meer betrokkenheid (CIVIQ, 2005). Hieronder volgen vijf vragen die DZC’68 kunnen helpen bij het afstemmen van de begeleiding.

1. Welke oefenruimte biedt DZC’68 aan een nieuwe vrijwilliger?  
   Het is handig om een inwerkperiode af te spreken met een nieuwe vrijwilliger. Op deze manier kan de vrijwilliger erachter komen welke taken of functies hij of zij het leukst vindt. Ondersteun de vrijwilliger waar nodig en spreek een evaluatiedatum af. Tijdens deze evaluatie kan er worden besproken of alles bevalt en of er aandachtspunten zijn. Zo voelt de vrijwilliger zich prettig en is deze sneller geneigd zich langer te binden aan de club.
2. Voor welke aanpassingen, trainingen en/of deskundigheidsbevordering moet DZC’68 zorgen?  
   Het is van belang dat DZC’68 ervoor zorgt dat de benodigde middelen aanwezig zijn om het voor de vrijwilliger interessant te maken om bepaalde taken op zich te nemen. Als een vrijwilliger een team wil trainen en hiervoor is een trainerscursus nodig, zal DZC’68 geld beschikbaar moeten stellen. DZC’68 moet er dus voor zorgen dat er voldaan wordt aan bepaalde behoeftes.
3. Bij wie kan de vrijwilliger terecht?  
   Eén vast aanspreekpunt bij DZC’68 voor vrijwilligers is noodzakelijk. Het is prettig voor vrijwilligers als duidelijk is waar zij terecht kunnen voor problemen en/of vragen. Op deze manier kan iedereen zijn of haar mening geven en voelt de vrijwilliger zich gehoord. Zo voelt de vrijwilliger zich meer op zijn gemak en verbonden met de club.
4. Is er een wet- en regelgeving van toepassing?  
   Er is een bepaalde wet- en regelgeving welke voor DZC’68 van toepassing is. Deze kan worden teruggevonden op: <http://www.vrijwilligersplein.nl/service/algemeen>.
5. Wat doet DZC’68 met de ervaring van de vrijwilliger?  
   Vrijwilligers hebben vaak al elders ervaringen opgedaan. Het kan dan ook van grote waarde zijn voor DZC’68 wanneer er wordt geïnformeerd naar deze ervaringen. DZC’68 kan stil staan bij een aantal vragen:  
   1. Heeft de vrijwilliger zelf ook wat in te brengen binnen de organisatie?  
   2. Zijn er kanalen van waaruit vrijwilligers invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming?  
   3. Is het duidelijk over welke zaken vrijwilligers wel/niet kunnen meebeslissen?

De vrijwilliger zal sneller tevreden zijn over de begeleiding, wanneer DZC’68 gebruikt maakt van bovenstaande vragen. De vrijwilliger kan zijn of haar vrijwilligerswerk daardoor beter uitvoeren en op een zo prettig mogelijke manier. De tevredenheid en betrokkenheid wordt hiermee vergroot.

2.3.3 Belonen

Veel vrijwilligers doen hun werk voor niets. Dat is ook de uitgangspositie. In enkele gevallen krijgen zij een vrijwilligersvergoeding voor hun diensten. Belonen kan bijvoorbeeld ook bestaan uit waardering of voldoening. Hieronder volgen vijf vragen die DZC’68 kunnen helpen bij het bepalen van de beloning.

1. Wat wil de vrijwilliger halen uit het vrijwilligerswerk?  
   Het is belangrijk voor DZC’68 om te weten wat de motieven zijn van vrijwilligers (zie paragraaf 2.5).
2. Wat heeft DZC’68 te bieden?  
   DZC’68 heeft meerdere manieren om een vrijwilliger te belonen. Dit is niet altijd in de vorm van een financiële vergoeding. Er zijn ook trainingen of cursussen die vrijwilligers kunnen volgen. DZC’68 kan tevens vrijwilligers in het zonnetje zetten of een avond organiseren om alle vrijwilligers te bedanken. Op deze manier wordt de betrokkenheid en tevredenheid van de vrijwilliger vergroot.
3. Wie is verantwoordelijk voor de ´beloning’ van vrijwilligers?  
   Om onduidelijkheden te voorkomen komt het vaak voor dat één persoon verantwoordelijk is inzake het belonen. Dit kan een bestuurslid zijn of de vrijwilligerscoördinator.
4. Hoe zit het met onkosten, reiskosten en de verzekering?  
   DZC’68 kan ervoor kiezen om de vrijwilliger een onkostenvergoeding te geven. Deze bedraagt maximaal €150,- per maand, met een maximum van €1500,- per jaar.
5. Wanneer is de vrijwilliger tevreden?  
   De vrijwilliger is vaak tevreden als hij of zij gewaardeerd wordt voor zijn inzet. Blijf ook vooral de verwachtingen bespreken, zeker als een vrijwilliger al lang diensten verleent binnen DZC’68. Hierdoor wordt wederom de betrokkenheid en de tevredenheid vergroot, waardoor mensen langer vrijwilliger willen blijven.

Door de beloningsstructuur af te stemmen op de behoeften van de vrijwilliger, zal de tevredenheid van de vrijwilliger ook stijgen. Belonen en tevredenheid hebben daarom een verband met elkaar.

2.3.4 Behouden

Het is belangrijk voor DZC’68 om de vrijwilligers die zijn binnengehaald te behouden. DZC’68 moet ervoor zorgen dat zij haar vrijwilligers blijft monitoren. Hieronder volgen vier vragen die centraal staan bij het behouden.

1. Zijn het werk en de organisatie nog interessant genoeg voor de vrijwilliger?  
   Mensen hebben hun eigen redenen en motieven om vrijwilliger te worden. DZC’68 moet gesprekken aangaan met de vrijwilligers om deze motieven en redenen te monitoren. Wanneer redenen en motieven veranderen, kan DZC’68 de taken van de vrijwilligers in overleg wijzigen. Dit bevordert het behoud van de vrijwilligers.
2. Past de organisatie zich aan als de omstandigheden van een vrijwilliger veranderen?  
   De situatie van een vrijwilliger kan veranderen. Iemand kan bijvoorbeeld een kind krijgen waardoor hij of zij minder tijd in de club kan steken. Door hier flexibel mee om te gaan kan dit ten goede komen aan de onderlinge relatie, waardoor de tevredenheid van de vrijwilliger groter wordt.
3. Welke ontwikkelingsmogelijkheden kan DZC’68 bieden?  
   De vrijwilliger zit niet stil: hij of zij raakt uitgekeken op bepaalde functies, hij of zij groeit, hij of zij ontwikkelt zichzelf of de interesses veranderen. Daarmee verandert ook de interesse en motivatie van de vrijwilliger. DZC’68 kan de activiteiten, takenpakketten en functies aanpassen op de ontwikkelingswensen van de vrijwilliger.
4. Wat mist de vrijwilliger?  
   Luister goed naar de wensen van de vrijwilligers. Door in te spelen op iemands wensen kan deze vrijwilliger zich meer op zijn of haar gemak voelen, hiermee vergroot DZC’68 de tevredenheid.

2.3.5 Beëindigen

Voor DZC’68 is het belangrijk om te investeren in het afscheid. Oud-vrijwilligers kunnen altijd nog een keer worden benaderd. Op deze manier kan ook de betrokkenheid van de oud-vrijwilligers worden vergroot. Hieronder volgen vijf vragen die centraal staan bij beëindigen.

1. Waarom wil/moet de vrijwilliger stoppen?  
   Het is belangrijk dat DZC’68 een gesprek aangaat waarom een vrijwilliger wil of moet stoppen. Eventuele problemen worden besproken en kunnen in de toekomst worden voorkomen.
2. Hoe wil de vrijwilliger stoppen?  
   Het kan fijn zijn als er aandacht wordt besteed aan de vertrekkende vrijwilliger. Dit kan gaan om een afscheidsborrel, een bos bloemen of een feestje. Hiermee sluit je een bepaalde periode met een positief gevoel af. Door dit positieve gevoel zal de tevredenheid stijgen.
3. Wat laat de vrijwilliger achter/hoe worden de zaken overgedragen?  
   DZC’68 moet zorgen dat er een overdracht plaats vindt tussen de oud vrijwilliger en de nieuwe vrijwilliger. Dit draagt ook bij aan de begeleiding van de nieuwe vrijwilliger. De vrijwilliger voelt zich sneller op zijn of haar plaats waardoor de tevredenheid in een vroeg stadium al groeit.
4. Wat kan de organisatie nog doen voor de vrijwilliger?  
   Zorg dat er wordt uitgestraald dat DZC’68 goed voor de vrijwilliger zorgt. Dit is goed voor het imago. DZC’68 kan de vrijwilliger een getuigschrift meegeven. Hierdoor vertrekt de vrijwilliger met een tevreden gevoel.
5. Hoe komt de vrijwilliger terug als hij of zij dat wilt?   
   Bespreek altijd een terugkeermogelijkheid met de vrijwilliger. Dit kan een eventuele terugkeer bevorderen.

Uit de theorie (CIVIQ, 2005) blijkt dat er weinig bekend is over het effect van de manier waarop een vrijwilligersovereenkomst wordt beëindigd. Een deel van de respondenten die vrijwilliger zijn bij DZC’68 hebben waarschijnlijk weinig tot geen kennis van de manier waarop de club omgaat met het beëindigen van een vrijwilligersovereenkomst. Daarnaast wil DZC’68 de vrijwilligers niet op de gedachte brengen om te stoppen met het vrijwilligerswerk. Om deze redenen is ervoor gekozen om de dimensie ‘beëindigen’ niet mee te nemen in dit onderzoek.

2.3.6 Conclusie

Wanneer DZC’68 het concept van de vijf B’s toepast, verhoogt dit de betrokkenheid en tevredenheid van de huidige en potentiële vrijwilligers. Dit zorgt ervoor dat er meer vrijwilligers worden binnengehaald en het vergroot de kans dat de huidige vrijwilligers worden behouden.

## 2.4 Taakkenmerken

Aan de hand van het onderstaande stuk wordt er antwoord gegeven op de volgende deelvraag: “*Wat is er vanuit de theorie bekend over taakkenmerken binnen vrijwilligerswerk?”*  
  
Het Job Characteristics Model (JCM) dat ontwikkeld is door Hackman & Oldham (1976) is een model dat gaat over de taakkenmerken. Het uitgangspunt van dit model is dat arbeidstevredenheid samenhangt met taakkenmerken. Volgens Hackman & Oldham (1976) hebben taakkenmerken invloed op het eerder beschreven persoonlijk resultaat, die door Boonzaier et al. (2001) zijn terug gebracht tot drie vormen van tevredenheid (zie paragraaf 2.2.3). Het taakkenmerkenmodel bevat vijf vormen van taken, namelijk: variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taakbelang, feedback en autonomie. Dit zijn onafhankelijke variabelen, welke invloed hebben op de kritische condities. Deze kritische condities zijn: ervaren van het zinvol zijn van het werk, ervaren verantwoordelijkheid voor werkresultaten en kennis hebben van de feitelijke werkresultaten. Deze kritische condities hebben weer invloed op afhankelijke variabelen. Deze afhankelijke variabelen zijn: intrinsieke motivatie, arbeidstevredenheid, arbeidsprestatie en weinig verzuim en verloop. Hackman & Oldham hebben een taakkenmerkenmodel gemaakt (zie bijlage 3), wat later – aan

de hand van een metastudie – door Boonzaier et al. (2001) verder is ontwikkeld. Geconcludeerd werd dat er onvoldoende steun was voor het JCM model. De vier afhankelijke variabelen zijn in het taakkenmerkenmodel vervangen door: arbeidstevredenheid, intrinsieke motivatie en tevredenheid over de groeikansen. Het vernieuwde taakkenmerkenmodel van Boonzaier et al. is te vinden in bijlage 4.   
  
Hieronder volgen de vijf taken:

2.4.1 Variatie in vaardigheden

Wanneer een vrijwilliger veel variatie heeft in de taken die hij uitvoert, vergroot dit zijn motivatie (Hackman & Oldham, 1976). Door deze variatie ervaart een vrijwilliger zijn of haar werk vaker als leuk en/of interessant. Dit komt de intrinsieke motivatie van de vrijwilliger ten goede. Dit kan resulteren in een langer behoud van de vrijwilliger. De variatie in vaardigheden kan worden getest door in te zoemen op de mate waarin het takenpakket gevarieerd is, de mate waarin het werk de vrijwilliger toelaat meerdere vaardigheden te gebruiken en de diversiteit aan taken (WSE, 2001).Variatie in taken vergroot tevens de betrokkenheid van de vrijwilliger. Hierdoor zal de arbeidstevredenheid worden vergroot.

2.4.2 Taakidentiteit

Taakidentiteit is de mate waarin je werk van het begin tot het einde kunt afmaken. Er is een duidelijk resultaat zichtbaar (Hackman & Oldham, 1976). Er wordt gekeken hoe een vrijwilliger zijn of haar werk aflevert. Bijvoorbeeld: het maken van een website. Krijgt de persoon in kwestie genoeg tijd en ruimte om dit volledig af te ronden? ­Als DZC’68 hieraan voldoet, ervaart de vrijwilliger meer plezier en zal deze vaker tevreden zijn en blijven (WSE, 2011). Hierdoor stijgt ook het persoonlijk resultaat en dan voornamelijk de arbeidstevredenheid.

2.4.3 Taakbelang

Taakbelang gaat over de mate waarin je werk impact heeft op je persoonlijke situatie en die van anderen (Buys et al., 2007). Het is belangrijk dat vrijwilligers hun werk als zinvol ervaren (Hackman & Oldham, 1976). Is dit het geval, dan zal de intrinsieke motivatie van de vrijwilliger stijgen. Hij of zij heeft dan het gevoel dat hij of zij belangrijk is voor DZC’68. De vrijwilliger moet ervaren dat het werk wat gedaan wordt daadwerkelijk aan hem of haar toebehoort. Wanneer de vrijwilliger dit beseft, dan voelt hij of zij zich meer betrokken bij DZC’68 (Hackman & Lawler, 1971).   
  
Hier kan DZC’68 een aantal vragen bij stellen (WSE, 2011):

1. Hoe betekenisvol of belangrijk is uw werk in het algemeen?
2. Hoe waardevol is uw werk voor het leven of welzijn van andere mensen?
3. In welke mate heeft uw werk invloed op andere mensen?
4. Doe ik mijn werk goed en heeft dit een belangrijke invloed op meerdere mensen?
5. Wordt mijn werk hoog gewaardeerd?

2.4.4 Feedback

Feedback gaat over het geven van directe en duidelijke informatie over het presteren van de vrijwilliger (Hackman & Oldham, 1974). Het vrijwilligerswerk moet geëvalueerd en beoordeeld worden om feedback te kunnen geven. Feedback bevordert de prestaties en ontwikkeling van een vrijwilliger. Omdat er feedback wordt gegeven aan de vrijwilliger, stijgt de tevredenheid met betrekking tot groeikansen. Een cruciale voorwaarde voor het effect hebben van feedback, is dat deze geloofwaardig is. De werkgever heeft een realistisch beeld van wat de vrijwilliger allemaal uitgevoerd heeft (Hackman & Lawler, 1971).

2.4.5 Autonomie

Met autonomie wordt bedoeld welke mate van vrijheid en bevoegdheid je hebt om taken uit te voeren. (Buys et al., 2007). In welke mate zijn vrijwilligers verantwoordelijk voor hun werk? Een hoge mate van vrijheid en bevoegdheid bevordert het verantwoordelijkheidsgevoel. Dit komt de arbeidstevredenheid ten goede (Hackman & Lawler, 1971).  
  
Hier kan DZC’68 een aantal vragen bij stellen (WSE, 2011):

1. Hoeveel zelfstandigheid heeft u in uw werk?
2. Hoeveel bevoegdheden heeft u op uw werk?
3. Geeft het werk u veel gelegenheid om zelfstandig te beslissen hoe u uw werk uitvoert?
4. Krijg u veel ruimte om zelf beslissingen te nemen?

2.4.6 Conclusie   
Op basis van de theorie kan er gezegd worden dat er een verband is tussen de taakkenmerken en het verrichten van vrijwilligerswerk. Wanneer er veel variatie is in de taken, ervaart de vrijwilliger zijn of haar werk als leuk en interessant. Hierdoor is de vrijwilliger meer tevreden en zal deze zich langer binden aan de vereniging. Wanneer er weinig variatie is zal de vrijwilliger sneller stoppen met zijn of haar taken. Dit geldt ook voor het wel of niet krijgen van feedback. De motivatie van een vrijwilliger kan zijn dat hij of zij zich verder wilt ontwikkelen. Als er geen feedback wordt gegeven op de verrichte taken kan de vrijwilliger zich minder snel ontwikkelen, waardoor de motivatie minder wordt of zelfs wegvalt. Wanneer de vrijwilliger ook ervaart dat hij of zij persoonlijk verantwoordelijk is voor het werk, kan dit ten goede komen aan de tevredenheid. Wanneer er door de vrijwilligers hoog wordt gescoord op de taakkenmerken, is de vrijwilliger meer tevreden en zal zich waarschijnlijk eerder en/of langer willen binden aan de vereniging.

## 2.5 Motieven

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op de volgende deelvraag***: “****Wat is er vanuit de theorie bekend over de motieven voor het doen van vrijwilligerswerk?”*

Het is belangrijk voor elke organisatie en sportvereniging om te weten wat de motieven zijn (van hun doelgroep) om vrijwilligerswerk te verrichten. Uit onderzoek blijkt, dat waardevol en/of productief bezig zijn de belangrijkste motieven zijn voor het verrichten van vrijwilligerswerk. Het ontwikkelen van gewenste eigenschappen blijkt ook een belangrijk motief te zijn (Bussell & Forbes, 2001).

Uit een onderzoek van Clary et al. (1998) kwamen zes motieven naar voren op het gebied van: waarden, leren, sociaal, carrière, bescherming en kwaliteit. De zes motieven van Clary et. al (1998) zijn in een onderzoek van Bruyere & Rappe (2006) over motieven voor het doen van vrijwilligerswerk, verder onderzocht. Onder de 401 deelnemers werd het hoogst gescoord op het gebied ‘waarden’ en het laagst gescoord op het gebied ‘carrière’. Doordat de motieven in andere studies overeenkomen met de motieven van Clary et al. (1998), is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van deze benadering.

2.5.1 Waarden  
De vrijwilliger heeft als motief dat hij of zij andere mensen wil helpen. De vrijwilliger vindt het belangrijk om te handelen vanuit belangrijke waarden, zoals het humanisme (Clary et al., 1998). Dit komt eveneens naar voren uit het onderzoek van Bruyere & Rappe (2006).   
  
2.5.2 Leermotieven  
Vrijwilligers met leermotieven zien vaak de mogelijkheid om nieuwe ervaringen op te doen. Deze ervaringen kan de vrijwilliger dan blijven gebruiken. Zo kan vrijwilligerswerk een middel zijn om jezelf te ontwikkelen (Clary et al., 1998).

2.5.3 Sociaal  
Motieven op dit gebied betekenen vaak dat een vrijwilliger sociale contacten op wil doen of graag door andere mensen gewaardeerd wil worden. Vrijwilligers met een sociaal motief beginnen aan vrijwilligerswerk, omdat hun omgeving dit belangrijk vindt. Hier is sprake van extrinsieke motivatie (Clary et al.,1998).

2.5.4 Carrière  
Wanneer mensen het vergroten van carrièrekansen als motief hebben, zien zij in hun vrijwilligerswerk de kans om ervaringen, vaardigheden, contacten en kennis op te doen. Deze aspecten kunnen later van belang zijn in hun carrière. Door bepaalde ervaringen op te doen tijdens het vrijwilligerswerk en de juiste contacten te leggen kan de vrijwilliger zich voorbereiden op de arbeidsmarkt (Clary et al., 1998).

2.5.5 Bescherming  
Deze motieven zijn vaak gerelateerd aan de privéomstandigheden van de vrijwilliger. Via het doen van vrijwilligerswerk tracht hij of zij deze omstandigheden te beïnvloeden. Gevoelens of ervaringen kunnen worden ontlopen of verminderd. Hij of zij kunnen het werk gebruiken als een ontsnapping aan de realiteit (Clary et al., 1998).  
  
2.5.6 Kwaliteit  
Kwaliteitsmotieven hebben betrekking op persoonlijke groei en/of het verhogen van de levenskwaliteit.

Het verrichten van vrijwilligerswerk biedt iemand de kans om andere mensen te helpen. Dit kan bijdragen aan een positief zelfbeeld (Clary et al., 1998).

2.5.7 Conclusie

Elk persoon heeft zijn eigen motief om vrijwilligerswerk te gaan doen. De motieven van Clary et al. (1998), die hierboven zijn beschreven, zijn de meest voorkomende motieven om vrijwilligerswerk te gaan doen. De vereniging moet ervoor zorgen dat er aan de voorwaarden van elk motief kan worden voldaan. Deze voorwaarden kunnen ervoor zorgen dat de vrijwilliger met één of meerdere van deze motieven, kiest voor een vrijwilligersfunctie bij DZC’68. Is er geen vrijwilligerswerk binnen de vereniging dat aansluit op één van deze motieven, dan zal de persoon in kwestie minder snel geneigd zijn om vrijwilligerswerk uit te voeren. De motieven op het gebied van leren, kwaliteit en carrière zijn belangrijk wanneer het gaat over tevredenheid. Wanneer DZC’68 op deze zes motieven inspeelt, zal de kans groter zijn dat DZC’68 meer vrijwilligers aan zich zal binden.

2.6 Verenigingskenmerken

Aan de hand van het onderstaande stuk wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: “*Wat is er vanuit de theorie bekend over verenigingskenmerken?”*  
  
In 2012 telde Nederland 2.770 voetbalverenigingen. Van deze 2.770 verenigingen had 32% 500 leden of meer (CBS, 2015). Volgens Movisie (2002) stellen deze leden steeds hogere eisen aan de vereniging. Leden worden mondiger en kieskeuriger, doordat er veel concurrentie is op het gebied van vrijetijdsbesteding. Ook de overheid heeft steeds meer inspraak op het verenigingsbeleid via de Arbo voorschriften. Deze kunnen bijvoorbeeld van invloed zijn op het kantinebeleid van de vereniging. Hierdoor is het waarschijnlijk dat de verenigingskenmerken van invloed zijn op het wel of niet verrichten van vrijwilligerswerk. Deze verenigingskenmerken zijn vertaald in een IKSport audit. IKSport staat voor Integrale Kwaliteitszorg Sport. Dit is een computergestuurd model waarmee sportverenigingen een objectief beeld kunnen krijgen van hun functioneren. Dit gebeurt aan de hand van zeven verenigingskenmerken. Door middel van het uitvoeren van een audit wordt er goed gekeken naar de desbetreffende vereniging. Er wordt in kaart gebracht wat goed is, maar ook wat niet goed is bij de vereniging. De evaluatie biedt ook handvatten om bepaalde punten op te pakken en te verbeteren. Na het afnemen van een IKSport audit krijgt de vereniging een verslag met daarin resultaten en een analyse van de club. Met deze resultaten kan men aantonen waar de knelpunten liggen. De analyse levert ideeën en tips op waarmee de vereniging haar functioneren kan verbeteren. Deze verbeteringen kunnen de betrokkenheid en tevredenheid van de vrijwilligers vergroten en daardoor het (blijven) doen van vrijwilligerswerk stimuleren

2.6.1 IKSport.

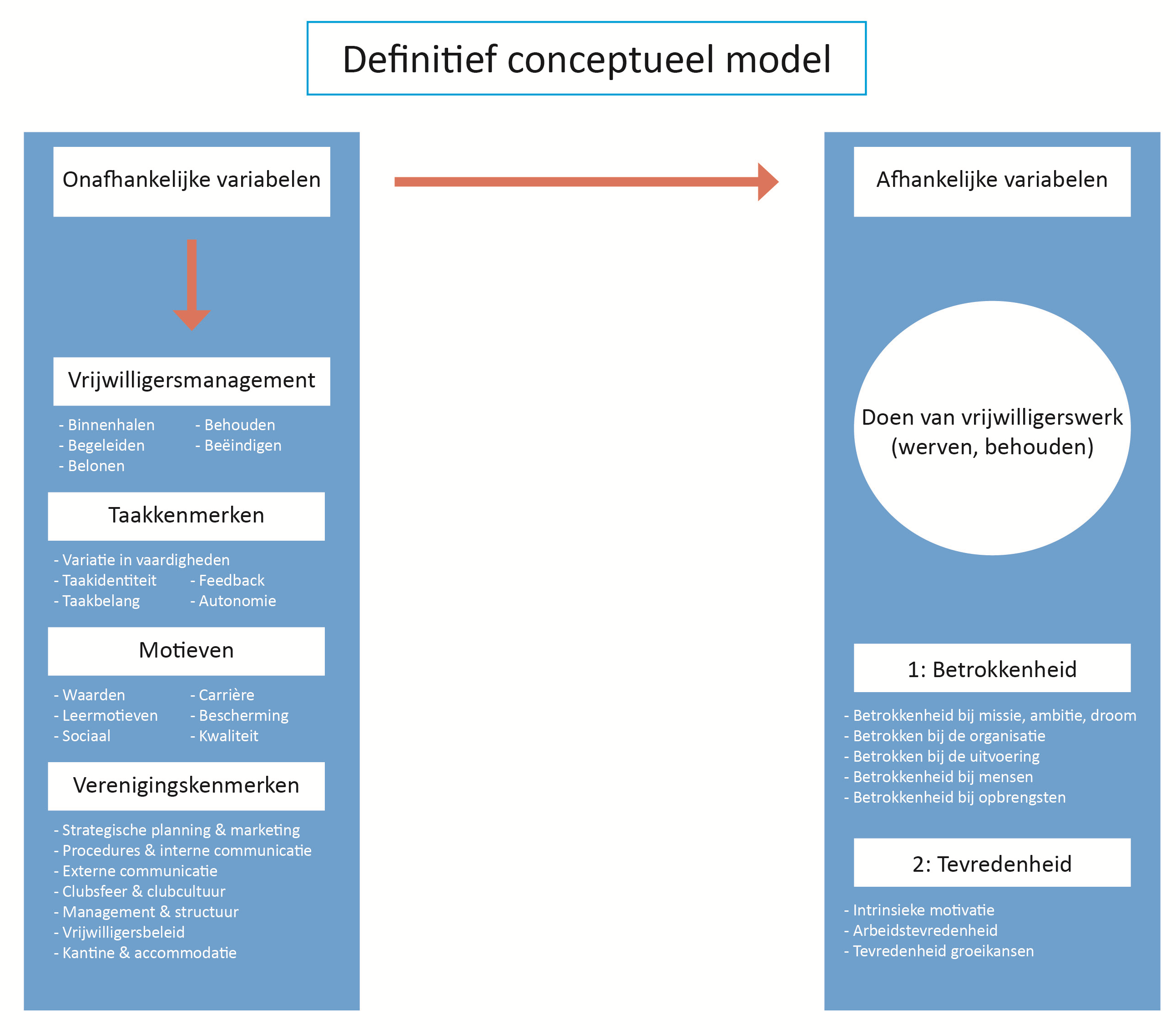
De volgende zeven verenigingskenmerken worden met de IKSport audit in kaart gebracht:

1. Strategische planning & Marketingmanagement  
   Dit gaat voornamelijk over de missie van een vereniging en op welke manier deze vereniging haar doelen wil verwezenlijken. Sportverenigingen die hier hoog scoren beschikken over een prima strategisch management en goede strategische plannen. Wanneer vrijwilligers op de hoogte zijn van de missie en deze steunen, zal dit ten goede komen aan de betrokkenheid.
2. Procedures & Interne communicatie  
   Hier gaat het over de kwaliteit van de informatiekanalen. Er zijn meerdere doelgroepen binnen een vereniging. Vrijwilligers, bestuursleden en toekomstige leden zijn enkele voorbeelden hiervan. Van belang is hoe er naar verschillende doelgroepen wordt gecommuniceerd. De huisregels van een vereniging kunnen bijvoorbeeld op de website worden geplaatst. Wanneer vrijwilligers op de hoogte zijn van de gang van zaken binnen DCZ’68 voelen zij een grotere mate van betrokkenheid.
3. Externe communicatie & Image  
   Verenigingen die hier hoog op scoren hebben vaak een positief imago en voldoende sponsoren om financieel rond te komen. Hoe denken de ouders (van jeugdleden) die zelf geen lid zijn over de vereniging? Weten deze mensen dat er een vrijwilligerstekort is? Bij wie kunnen deze mensen zich eventueel aanmelden? Wanneer er duidelijk wordt gecommuniceerd, draagt dit tevens bij aan de B van binnenhalen.
4. Clubsfeer & Clubcultuur  
   Er wordt gekeken naar de sfeer binnen de vereniging en welke activiteiten men organiseert. Kaderavonden en feestavonden zijn hier voorbeelden van. Zijn de vrijwilligers hier tevreden over of is er behoefte aan andere activiteiten? De intrinsieke motivatie van een vrijwilliger kan zijn om sociale contacten op te doen. Als er niets wordt georganiseerd kan dit ten koste gaan van de tevredenheid. Door het organiseren diverse activiteiten is men actief bezig met binding en behoud van leden en vrijwilligers.  
   Verenigingen vinden maatschappelijke betrokkenheid steeds belangrijker. De meeste bestuurders (82%) vinden dat verenigingen maatschappelijk verantwoordelijk moeten zijn. De helft van de clubs voert daarom ook acties voor meer sportiviteit en respect (NOC\*NSF, 2013).
5. Management & Structuur  
   Hier wordt hoog op gescoord wanneer een vereniging duidelijk op papier heeft staan, in bijvoorbeeld het vrijwilligersbeleidsplan, welke taken bij welke functies horen. Ook de juridische structuur en de aanwezigheid van verschillende commissies dragen hieraan bij. Als dit duidelijk is, kan de vrijwilliger gemakkelijker worden binnengehaald.
6. Vrijwilligersbeleid & Personeelsbeleid   
   Hierbij is belangrijk dat mensen op de juiste plek worden neergezet en dat de personele voorzieningen goed zijn. Vrijwilligers moeten een prettige werkomgeving ervaren.
7. Kantine & Accommodatie  
   Het is belangrijk dat beide toegankelijk zijn voor alle leden en voldoen aan de verwachtingen. De kantine wordt vaak geleid door meerdere vrijwilligers. Hetzelfde geldt voor de accommodatie. Deze wordt bijna altijd schoongemaakt en onderhouden door vrijwilligers.

2.6.2 Conclusie  
De zeven verenigingskenmerken die in kaart worden gebracht met het IKSport model zijn van belang voor de werving en het behoud van vrijwilligers. Wanneer DZC’68 deze audit uitvoert kunnen knelpunten worden gevonden en aangepakt. Tevens is het belangrijk om kenmerken waar goed op wordt gescoord te handhaven.

## 2.7 Conclusie

Aan de hand van de bovenstaande tekst kan antwoord worden gegeven op de theoretische hoofdvraag: *“Wat is er vanuit de theorie bekend over de invloed van vrijwilligersmanagement, taakkenmerken, motieven en verenigingskenmerken op het wel of niet verrichten van vrijwilligerswerk?”*

Figuur 2.2: definitief conceptueel model  


Aan de hand van de theorie is een definitief conceptueel model gemaakt (zie figuur 2.2). De onafhankelijke variabelen zijn te beïnvloeden variabelen. Wanneer men de onafhankelijke variabelen beïnvloedt heeft dat effect op de afhankelijke variabelen. Het doen en blijven doen van vrijwilligerswerk is wat er moet worden beïnvloed. Dit kan gedaan worden door invloed uit te oefenen op vrijwilligersmanagement, taakkenmerken, motieven en verenigingskenmerken. Deze onderdelen zijn in het definitief conceptueel model uitgewerkt.   
Onder vrijwilligersmanagement verstaan we de vijf B’s van CIVIQ (2005). De taakkenmerken zijn overgenomen van Boonzaier (2001). De verschillende motieven om vrijwilligerswerk te gaan doen komen van Clary et. al (1998) en de verenigingskenmerken zijn aan de hand van IKSport beschreven. Het beïnvloeden van de onafhankelijke variabelen heeft een positief effect op de afhankelijke variabelen: betrokkenheid en tevredenheid. Betrokkenheid bestaat uit de vormen van Movisie (2011) en de tevredenheid komt voort uit de theorie van Boonzaier (2001). Wanneer de onafhankelijke variabelen worden toepast binnen DZC’68 zal de betrokkenheid en tevredenheid van de vrijwilligers en niet vrijwilligers stijgen. Deze stijging vergroot de kans dat mensen vrijwilligerswerk gaan of blijven doen. Het is van groot belang dat een vereniging alle bovengenoemde aspecten monitort.

3. Methode

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek beschreven. Om te beginnen wordt de onderzoekspopulatie en onderzoeksgroep (steekproef) beschreven. Paragraaf 3.2 gaat over het meetinstrument. Hier wordt toegelicht welk instrument is gebruikt en tevens of dit betrouwbaar en valide is. In paragraaf 3.3 wordt de onderzoekprocedure beschreven en als laatste wordt in paragraaf 3.4 de data-analyse beschreven.

3.1 Onderzoekspopulatie en steekproef

De populatie bestaat uit alle vrijwilligers van DZC’68 en niet vrijwilligers, onderverdeeld in: (spelende) leden van DZC’68, ouders van jeugdleden, supporters en sponsoren, die 18 jaar en ouder zijn. Om tijd en/of kosten te besparen is het gebruikelijk om een steekproef te doen onder de gehele onderzoekspopulatie (Gratton et al., 2011). In dit onderzoek is daarom gekozen om gebruik te maken van een clustersteekproef en een gemakssteekproef.   
De clustersteekproef is toegepast op het cluster vrijwilligers en het cluster (spelende) leden. Op een vrijwilligersbijeenkomst hebben alle aanwezige vrijwilligers de enquête ingevuld. De enquête is tevens ingevuld door de niet vrijwilligers van vijf seniorenteams van DZC’68.  
De gemakssteekproef is toegepast door op een wedstrijddag van DZC’68 willekeurig mensen langs de lijn aan te spreken en wanneer deze tot de populatie behoorden, een enquête te laten invullen. Hier zijn voornamelijk niet vrijwilligers geënquêteerd, maar ook een aantal vrijwilligers.

In totaal zijn er 199 enquêtes ingevuld, waarvan 81 door vrijwilligers en 118 door niet vrijwilligers. In totaal hebben 60 vrouwen en 138 mannen de enquête ingevuld. De gemiddelde leeftijd is 40,9 jaar (SD=14,8).

3.2 Meetinstrument (operationalisatie)

Gezien het tijdsbestek en de beschikbare middelen om dit onderzoek uit te voeren is er gekozen voor het meetinstrument enquête. Dit is een methode om een grote groep mensen te bevragen en op een snelle manier veel data te verzamelen. De enquête bestaat uit gesloten vragen die met een puntschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot en met 5 (helemaal mee eens) worden gescoord. Om tot de vragen voor de enquête te komen is er een operationalisatieschema opgesteld. Dit schema is gebaseerd op het conceptueel model (zie figuur 2.3). De variabelen zijn meetbaar gemaakt door een vraag te formuleren aan de hand van een indicator die betrekking heeft op een dimensie van een variabele. Bijvoorbeeld: de variabele vrijwilligersmanagement heeft de dimensie binnenhalen. Bij binnenhalen hoort de indicator: aanbod binnen DZC’68. Bij deze indicator hoort dan de vraag: het is duidelijk welke vrijwilligersfuncties er beschikbaar zijn binnen DZC’68. Aan de hand van bijlage 9 wordt duidelijk hoe dit per variabele is uiteengezet. Er zijn twee enquêtes opgesteld. Eén voor de vrijwilligers en één voor de niet vrijwilligers (zie bijlage 5 en bijlage 6).

## 3.3 Onderzoeksprocedure (dataverzameling)

Er is op drie momenten data verzameld. Ten eerste is er op een vrijwilligersbijeenkomst (14 november) een clustersteekproef afgenomen. Bij deze bijeenkomst is eerst het onderzoek toegelicht waarna de aanwezige vrijwilligers gevraagd is de enquête in te vullen. De vrijwilligers is gevraagd de enquête zo volledig mogelijk in te vullen. Daarnaast is er verteld dat de gegevens anoniem blijven, niet met buitenstaanders worden besproken en bij wie de ingevulde enquêtes weer konden worden ingeleverd. Vervolgens zijn de enquêtes uitgedeeld, meteen ingevuld en na afronding direct ingeleverd. Er zijn op deze avond 81 enquêtes ingevuld.

Ten tweede is er op zaterdag 5 december een gemakssteekproef uitgevoerd. Tijdens een ochtendsessie, van 09.00 uur tot 12.30 uur, hebben vijf personen geënquêteerd op het complex van DZC’68. Om 08.30 uur zijn de enquêteurs geïnstrueerd over het afnemen van de enquêtes (zie bijlage 7). Tijdens deze ochtendsessie zijn niet vrijwilligers, die verbonden zijn met DZC’68, gevraagd om de enquête in te vullen. De middagsessie vond plaats van 13.00 uur tot 16.00 uur met vier andere enquêteurs. Deze vier personen kregen dezelfde instructies als de ochtendploeg en hebben eveneens enquêtes uitgedeeld en tevens ontvangen van niet vrijwilligers. De enquêteurs waren uitgerust met meerdere pennen en voldoende enquêtes.

Deze dag was voornamelijk bedoeld om niet vrijwilligers te enquêteren, maar wanneer de enquêteur een vrijwilliger tegenkwam werd deze alsnog gevraagd om de vrijwilligersenquête in te vullen. Op deze zaterdag zijn er, doormiddel van de gemakssteekproef, 86 enquêtes ingevuld.

Ten derde is er ook een clustersteekproef uitgevoerd onder de niet vrijwilligers van DZC’68, maar die wel (spelend) lid zijn. Er zijn vijf seniorenteams bereid gevonden om de enquêtes in te vullen. Vervolgens zijn er vijf mappen gemaakt met daarin voldoende enquêtes en een instructielijst voor het invullen van deze enquête (zie bijlage 8). Deze mappen zijn uitgedeeld aan de leiders van de desbetreffende teams.

De leider is gevraagd om de instructielijst door te nemen met de spelers. Daarna zijn de enquêtes uitgedeeld, ingevuld en direct na afronding ingenomen. De leiders hebben de enquêtes ingeleverd bij Max Riekel. Op deze manier zijn er 32 enquêtes ingevuld.

3.4 Data analyse

Voor het verwerken en het analyseren van de data, die voortkomen uit de enquêtes is IBM SPSS Statistic gebruikt. SPSS is een statistiek computerprogramma. Met dit programma zijn de gegevens geanalyseerd.

De vragen zijn beantwoord van 1 (helemaal mee oneens) tot en met 5 (helemaal mee eens). Deze scores zijn ingevoerd in SPSS. Aan de hand van de data wordt de invloed van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele geanalyseerd en gecontroleerd op significantie. Het betreft beschrijvende en verklarende statistiek. Skewness en kurtosis zijn gebruikt om te kijken of de data normaal verdeeld zijn. De skewness en kurtosis van betrokkenheid zijn respectievelijk -0,513 en -0,204. De skewness en kurtosis van tevredenheid zijn respectievelijk -0,663 en -0,572. Nu duidelijk is dat de data normaal verdeeld zijn en er twee verschillende groepen zijn waar het verschil tussen wordt gemeten, is er gebruik gemaakt van een onafhankelijke T-toets.

Voor de correlatie tussen de onafhankelijke variabelen en de betrokkenheid/tevredenheid is gebruik gemaakt van de Pearson test. Het betreft hier wederom een correlatie die normaal verdeeld is.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid en validiteit zijn de belangrijke voorwaarden voor wetenschappelijk onderzoek Betrouwbaarheid refereert naar de consistentie van de behaalde resultaten. Er mag zo min mogelijk aan het toeval worden overgelaten (Gratton, et al., 2011).

De vragen zijn eenvoudig geformuleerd, zodat de respondent weinig tijd nodig heeft om de vragen te beantwoorden en onduidelijkheden worden voorkomen. Dit draagt bij aan de herhaalbaarheid van het meetinstrument. Om de betrouwbaarheid van de enquête voor de vrijwilligers te waarborgen is ervoor gekozen om op de vrijwilligersavond elke vrijwilliger gelijktijdig de enquête te laten invullen. Vooraf zijn de vrijwilligers geïnformeerd over de instructies voor het invullen van de enquête. Om de groep niet vrijwilligers te enquêteren hebben diverse mensen geholpen. Om voor een goede betrouwbaarheid te zorgen is er van tevoren een bijeenkomst geweest om met iedereen de instructies door te nemen. Op deze manier neemt iedereen op dezelfde manier de enquête af en blijft de betrouwbaarheid groot. Voor de teams is er een duidelijke instructielijst gemaakt (zie bijlage 8) over hoe men de enquête moest invullen. De enquête is vooraf ingezien en beoordeeld door de stagebegeleider en leden van de vrijwilligerscommissie van DZC'68. Naar aanleiding van de feedback is de enquête aangepast, zodat de betrouwbaarheid werd verhoogd. Er is een pilot geweest voor het invullen van de enquête. Een proefpersoon heeft de enquête ingevuld en de feedback hiervan is meegenomen in de verbeterde enquête.

Met validiteit wordt bedoeld dat je daadwerkelijk meet wat je wil weten. (Gratton, et al., 2011). Er zijn twee soorten validiteit, namelijk de interne en de externe validiteit. Bij de interne validiteit gaat het om de geldigheid van het onderzoek. Om voor een goede interne validiteit te zorgen is er eerst goed gekeken naar de literatuur. Er is een duidelijk operationalisatieschema gemaakt (zie bijlage 9). Elke variabele is onderverdeeld in dimensies en deze dimensies zijn weer onderverdeeld in indicatoren. Aan de hand van de indicatoren zijn de vragen voor de enquêtes opgesteld. Op deze manier is er een vertaalslag gemaakt vanuit de theorie naar meetbare variabelen. Er is tevens gebruik gemaakt van andere bestaande vragenlijsten van Clary et al. (1998) en van Hackman & Oldham (1975). Op deze manier meet je wat je wil meten.

Externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Er is gebruik gemaakt van een inhoudsdeskundige (stagebegeleider), oftewel: content validity. De stagebegeleider heeft de enquête nagekeken en feedback gegeven. Op basis van deze feedback is de enquête verbeterd. Leden van de vrijwilligerscommissie hebben tevens feedback gegeven op de enquête. Dit heet face validity.

De respons van de vrijwilligers op de enquête was hoog. Van de 93 uitgezette enquêtes zijn er 81 ingevuld. De respons van niet vrijwilligers op de enquêtes lag iets lager, maar is nog steeds hoog. Van de 140 uitgezette enquêtes zijn er 118 enquêtes ingevuld. Het meenemen van verschillende doelgroepen, zoals ouders van spelers, spelers en supporters vergroot de validiteit.

# 4. Resultaten

## 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de empirische hoofdvraag: “*Wat is de mening van de wel/niet vrijwilligers over de invloed van vrijwilligersmanagement, taakkenmerken, motieven en verenigingskenmerken op het wel of niet verrichten van vrijwilligerswerk?”*

Verder worden de resultaten besproken die voortkomen uit de data die zijn verzameld aan de hand van de enquêtes. Eerst wordt er per onafhankelijke variabele beschreven welke resultaten er opvallen en vervolgens word beschreven of er een significante relatie (sig. <0,050) is tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijk variabele. De enquête heeft vijf antwoordmogelijkheden, die via SPSS vertaald zijn in een score: helemaal oneens (1), oneens (2), neutraal (3), mee eens (4) en helemaal mee eens (5). Hoe hoger de score hoe positiever het antwoord is.

4.2 Vrijwilligerswerk

Vrijwilligerswerk gaat over de betrokkenheid en de tevredenheid van de leden van DZC’68.   
Bij betrokkenheid horen de vragen 1, 2, 3, 4 en 5 uit de enquête voor de vrijwilligers en de vragen 1, 2, 3, 4, 5 en 6 uit de enquête voor de niet vrijwilligers. De enquêtes zijn terug te vinden in de bijlagen 5 en 6.

Tabel 4.1: betrokkenheid

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Betrokkenheid** | Gemiddeld (S.D.) vrijwilligers | Gemiddeld (S.D.) Niet vrijwilliger | Verschil | T-waarde | Significantie |
| Betrokkenheid totaal | 4,30 (0,51) | 3,39 (0,68) | 0,91 | 10,78 | 0,000 |
| (1) Missie, Visie, Droom | 4,11 (0,66) | 3,91 (0,79) | 0,20 | 1,82 | 0,070 |
| (2) Actieve bijdrage ontwikkeling DZC | 4,28 (0,69) | 3,09 (1,08) | 1,19 | 9,29 | 0,000 |
| (3) Warm hart | 4,37 (0,71) | 4,18 (0,89) | 0,19 | 1,62 | 0,108 |
| (4) Vrijwilligerswerk blijft / in de toekomst doen | 4,28 (0,78) | 2,53 (1,11) | 1,75 | 12,63 | 0,000 |
| (5) Ik sta open voor vrijwilligerswerk | * n | 2,52 (1,05) | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| (5/6) Hecht belang aan voortbestaan | 4,46 (0,63) | 4,02 (0,82) | 0,44 | 4,08 | 0,000 |

In tabel 4.1 is te zien dat de vrijwilligers hoger scoren op de betrokkenheid dan de niet vrijwilligers.

De totale betrokkenheid scoort een 4,3 gemiddeld tegenover een 3,39 gemiddeld van de niet vrijwilliger. Dit is een significant verschil (t=10,78, sig.=0,000). Verder valt op dat er hoog gescoord wordt door de vrijwilligers op de vraag of men in de toekomst vrijwilligerswerk blijft doen (vraag 4). Hier wordt een 4,28 gescoord. Op de vraag of de niet vrijwilligers in de toekomst vrijwilligerswerk gaan doen wordt een stuk lager gescoord. Namelijk een 2,53. Dat levert een significant verschil op van 1,75 (t=12,63, sig.=0,000). De vragen over de actieve bijdrage aan de ontwikkeling DZC, vrijwilligerswerk blijven/gaan doen en belang hechten aan het voortbestaan van DZC’68, hebben allemaal een significantie van 0,000. Dit betekent dat op deze aspecten van betrokkenheid er een significant verschil bestaat tussen de scores van vrijwilligers en niet vrijwilligers. De vrijwilligers zijn meer betrokken dan de niet vrijwilligers.

Bij tevredenheid horen de vragen 6, 7, 8, 9 en 10 uit de enquête voor de vrijwilligers en de vragen 7, 8, 9, 10 en 11 uit de enquête voor de niet vrijwilligers.

Tabel 4.2: tevredenheid

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tevredenheid** | Gemiddeld (S.D.) vrijwilligers | Gemiddeld (S.D.) Niet vrijwilliger | Verschil | T-waarde | Significantie |
| Tevredenheid totaal | 3,96 (0,48) | 3,67 (0,77) | 0,29 | 2,98 | 0,003 |
| (6/7) Voel ik een grote persoonlijke voldoening | 4,77 (0,68) | 3,37 (1,16) | 1,40 | 5,44 | 0,000 |
| (7/8) Voel me goed/blij als ik presteer | 4,01 (0,70) | 3,71 (1,04) | 0,30 | 2,20 | 0,029 |
| (8/9) Tevreden over uitdaging in vrijwilligerswerk | 3,95 (0,65) | 3,34 (0,96) | 0,61 | 4,69 | 0,000 |
| (9/10) Tevreden over ontwikkelings-mogelijkheden | 3,67 (0,74) | 3,46 (0,96) | 0,21 | 1,50 | 0,136 |
| (10/11) Tevreden over vrijwilligerswerk | 4,02 (0,61) | 4,07 (0,84) | -0,05 | -0,46 | 0,649 |

In tabel 4.2 komt naar voren dat de vrijwilligers hoger scoren op tevredenheid dan de niet vrijwilligers. De vrijwilligers scoren een 3,96 gemiddeld op de totale tevredenheid (t=2,98, sig.=0,003). Verder voelen de vrijwilligers een grote persoonlijke voldoening wanneer men vrijwilligerswerk verricht. Hier wordt een 4,77 gescoord. De niet vrijwilligers scoren hier lager, namelijk een 3,37 (t=5,44, sig.=0,000). De vragen over persoonlijke voldoening, goed/blij als ik presteer en tevreden over de uitdaging hebben een significante score. Dit betekent dat er op de aspecten van tevredenheid (op ontwikkelingsmogelijkheden en tevreden over vrijwilligerswerk na) een significant verschil bestaat tussen de scores (en dus de tevredenheid) van de vrijwilligers en de niet vrijwilligers. De vrijwilligers scoren hoger en zijn dus meer tevreden dan de niet vrijwilligers.

## 4.3 Vrijwilligersmanagement

Bij vrijwilligersmanagement horen de vragen 11 tot en met 21 uit de enquête voor de vrijwilligers en de vragen 12 tot en met 22 uit de enquête voor de niet vrijwilligers.

Tabel: 4.3: vrijwilligersmanagement

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Vrijwilligers management** | Gemiddeld (S.D.) vrijwilligers | Gemiddeld (S.D.) Niet vrijwilliger | Verschil | T-waarde | Significantie |
| Vrijwilligers Management totaal | 3,63 (0,53) | 3,45 (0,72) | 0,18 | 1,69 | 0,094 |
| Binnenhalen | 3,77 (0,56) | 3,43 (0,79) | 0,34 | 3,21 | 0,002 |
| Begeleiden | 3,31 (0,68) | 3,45 (0,69) | 0,14 | -1.05 | 0,297 |
| Belonen | 3,68 (0,70) | 3,55 (0,93) | 0,13 | 0,982 | 0,328 |
| Behouden | 3,75 (0,67) | 3,50 (0,77) | 0,25 | 0,267 | 0,090 |

Uit tabel 4.3 blijkt dat alleen binnenhalen significant hoger wordt beoordeeld door de vrijwilligers dan de niet vrijwilligers (t=3,21, sig.=0,002). De vrijwilligers scoren een 3,63 gemiddeld tegenover een 3,45 gemiddeld van de niet vrijwilligers. In het algemeen liggen de scores dicht bij elkaar en zijn deze niet significant. De vrijwilligers scoren het hoogst op binnenhalen (gemiddeld 3,77) en op behouden (gemiddeld 3,75) en de niet vrijwilligers scoren het hoogst op belonen (gemiddeld 3,55) en op behouden (gemiddeld 3,50). De vrijwilligers scoren het laagst op begeleiden (gemiddeld 3,31) en de niet vrijwilligers scoren het laagst op binnenhalen (gemiddeld 3,43).

4.4 Taakkenmerken

Bij de taakkenmerken horen de vragen 22 tot en met 31 uit de enquête voor de vrijwilligers en de vragen 23 tot met 31 uit de enquête voor de niet vrijwilligers.   
  
 Tabel 4.4: taakkenmerken

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Taakkenmerken** | Gemiddeld (S.D.) vrijwilligers | Gemiddeld (S.D.) Niet vrijwilliger | Verschil | T-waarde | Significantie |
| Taakkenmerken totaal | 3,86 (0,48) | 3,74 (0,59) | 0,12 | 1,36 | 0,177 |
| Variatie in vaardigheden | 3,73 (0,69) | 3,51 (0,77) | 0,22 | 1,83 | 0,069 |
| Taakidentiteit | 4,03 (0,67) | 3,68 (0,68) | 0,35 | 3,04 | 0,003 |
| Taakbelang | 4,01 (0,61) | 4,29 (0,84) | -0,28 | -2,70 | 0,008 |
| Feedback | 3,40 (0,82) | 3,63 (0,86) | -0,23 | -1,36 | 0,178 |
| Autonomie | 4,15 (0,61) | 3,74 (0,80) | 0,41 | 2,86 | 0,006 |

In tabel 4.4 scoren de vrijwilligers hoger op het totaal dan de niet vrijwilligers. Een 3,86 voor de vrijwilligers tegenover een 3,74 voor de niet vrijwilligers. De totaalscore is echter niet significant. Dit geldt wel voor de dimensies, taakidentiteit (t=3,04, sig.=0,003), taakbelang (t=-2,70, sig.=0,008) en autonomie (t=2,86, sig.=0,006). Bij taakbelang en feedback scoren de niet vrijwilligers hoger dan de vrijwilligers. De niet vrijwilligers ervaren dit positiever dan de vrijwilligers zelf. De vrijwilligers scoren het hoogst op autonomie (gemiddeld 4,15) en de niet vrijwilligers scoren het hoogst op taakbelang (gemiddeld 4,29). Het laagst wordt gescoord op feedback door de vrijwilligers (gemiddeld 3,40) en bij de niet vrijwilligers is dat bij de variatie in vaardigheden (gemiddeld 3,51).

4.5 Motieven

Bij motieven horen de vragen 32 tot en met 43 uit zowel de enquête voor de vrijwilligers als voor de niet vrijwilligers.

Tabel 4.5: motieven

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Motieven** | Gemiddeld (S.D.) vrijwilligers | Gemiddeld (S.D.) Niet vrijwilliger | Verschil | T-waarde | Significantie |
| Waarden | 4,25 (0,58) | 3,97 (0,99) | 0,28 | 2,49 | 0,014 |
| Leermotieven | 3,77 (0,82) | 3,11 (1,27) | 0,66 | 4,34 | 0,000 |
| Sociaal | 3,35 (0,91) | 2,36 (1,26) | 0,99 | 6,20 | 0,000 |
| Carrière | 3,33 (0,90) | 2,40 (1,18) | 0,93 | 6,06 | 0,000 |
| Bescherming | 2,69 (0,97) | 2,03 (1,25) | 0,66 | 4,06 | 0,000 |
| Kwaliteit | 3,38 (1,00) | 2,61 (1,29) | 0,77 | 4,57 | 0,000 |

Uit tabel 4.5 blijkt dat de huidige vrijwilligers een hogere motivatie hebben om vrijwilligerswerk te doen dan niet vrijwilligers. De vrijwilligers scoren namelijk op elk motief significant hoger dan de niet vrijwilligers. De hoogste score ligt bij waarden. Hier scoren de vrijwilligers maar liefst een 4,25 en de niet vrijwilligers een 3,97. Het waardenmotief is dus de belangrijkste reden voor beide groepen om vrijwilligerswerk te gaan doen. Het grootste verschil ligt bij het sociale motief. Hier scoren de vrijwilligers gemiddeld een 3,35 en de niet vrijwilligers gemiddeld een 2,36. Dit levert een verschil op van 0,99 (t=6,20, sig.=0.000). Ook het carrière motief laat een groot verschil zien tussen beide groepen. Hier scoren de vrijwilligers een 3,33 en de niet vrijwilligers een 2,40. De vrijwilligers vinden de motieven op sociaal en carrière gebied dus belangrijker dan de niet vrijwilligers. De laagste score wordt bij beide groepen gescoord op bescherming. Een 2,69 voor de vrijwilligers en 2,03 voor de niet vrijwilligers. Dit houdt in dat het motief bescherming het minst correleert met het doen van vrijwilligerswerk. Verder scoort de groep niet vrijwilligers ook laag op het motief carrière (Gemiddeld 2,40).

## 4.6 Verenigingskenmerken

Bij verenigingskenmerken horen de vragen 44 tot en met 57 uit zowel de enquête voor de vrijwilligers als de niet vrijwilligers.

Tabel: 4.6: verenigingskenmerken

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Verenigingskenmerken** | Gemiddeld (S.D.) vrijwilligers | Gemiddeld (S.D.) Niet vrijwilliger | Verschil | T-waarde | Significantie |
| Kwaliteit vereniging totaal | 3,82 (0,55) | 3,76 (0,62) | 0,06 | 0,678 | 0,499 |
| Strategische planning | 3,88 (0,95) | 3,31 (1,06) | 0,57 | 3,79 | 0,000 |
| Procedures & Interne communicatie | 3,54 (0,86) | 3,60 (0,77) | -0,06 | -0,474 | 0,636 |
| Externe communicatie & Image | 4,19 (0,69) | 3,96 (0,87) | 0,23 | 1,89 | 0,060 |
| Clubsfeer & Clubcultuur | 4,20 (0,56) | 4,07 (0,60) | 0,13 | 1,55 | 0,124 |
| Management & Structuur | 3,29 (0,91) | 2,97 (1,10) | 0,32 | 1,96 | 0,052 |
| Vrijwilligersbeleid | 3,42 (0,79) | 3,62 (0,81) | -0,20 | -1,41 | 0,160 |
| Kantine & Accommodatie | 4,06 (0,69) | 4,03 (0,90) | 0,03 | 0,267 | 0,790 |

Uit tabel 4.6 blijkt dat alleen op het kenmerk strategische planning een significant verschil is tussen de vrijwilligers en de niet vrijwilligers. De vrijwilligers beoordelen de strategische planning beter (t=3,79, sig.=0,000). Verder zijn de verschillen niet significant. De vrijwilligers scoren het hoogst op clubsfeer & clubcultuur (gemiddeld 4,20) en op externe communicatie (gemiddeld 4,19). Op kantine & accommodatie wordt goed gescoord (gemiddeld 4,06). De niet vrijwilligers scoren het hoogst op clubsfeer & clubcultuur (gemiddeld 4,07) en op kantine & accommodatie (gemiddeld 4,03). Het laagst wordt gescoord op de dimensie management & structuur. Hier scoren de vrijwilligers een 3,29 en de niet vrijwilligers een 2,97. Tevens wordt er laag gescoord op vrijwilligersbeleid. Voor vrijwilligers geldt hier een 3,42 en voor de niet vrijwilligers een 3,62.

## 4.7 Invloed van de variabelen op het vrijwilligerswerk

Tabel 4.7: invloed van de variabelen op het vrijwilligerswerk

|  |
| --- |
| Vrijwilligerswerk |

|  |  |
| --- | --- |
| Betrokkenheid | Tevredenheid |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| N | R | Sig. | N | R | Sig. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Vrijwilligersmanagement** | 142 | 0,527 | 0,000 | 135 | 0,572 | 0,000 |
| Binnenhalen | 170 | 0,492 | 0,000 | 156 | 0,540 | 0,000 |
| Begeleiden | 126 | 0,215 | 0,016 | 123 | 0,241 | 0,007 |
| Belonen | 146 | 0,419 | 0,000 | 135 | 0,454 | 0,000 |
| Behouden | 112 | 0,290 | 0,002 | 109 | 0,268 | 0,005 |
| **Taakkenmerken** | 151 | 0,445 | 0,000 | 143 | 0,563 | 0,000 |
| Variatie in vaardigheden | 148 | 0,274 | 0,001 | 139 | 0,382 | 0,000 |
| Taakidentiteit | 142 | 0,395 | 0,000 | 136 | 0,406 | 0,000 |
| Taakbelang | 187 | 0,097 | 0,185 | 164 | 0,178 | 0,022 |
| Feedback | 114 | 0,216 | 0,021 | 114 | 0,378 | 0,000 |
| Autonomie | 121 | 0,462 | 0,000 | 117 | 0,358 | 0,000 |
| **Motieven** |  |  |  |  |  |  |
| Waarden | 189 | 0,396 | 0,000 | 164 | 0,374 | 0,000 |
| Leren | 189 | 0,352 | 0,000 | 164 | 0,360 | 0,000 |
| Sociaal | 187 | 0,315 | 0,000 | 161 | 0,197 | 0,012 |
| Carrière | 182 | 0,461 | 0,000 | 157 | 0,353 | 0,000 |
| Bescherming | 182 | 0,248 | 0,001 | 156 | 0,231 | 0,004 |
| Kwaliteit | 186 | 0,396 | 0,000 | 160 | 0,384 | 0,000 |
| **Verenigingskenmerken** | 191 | 0,435 | 0,000 | 167 | 0,510 | 0,000 |
| Strategische planning | 179 | 0,392 | 0,000 | 159 | 0,247 | 0,002 |
| Procedures & Interne communicatie | 143 | 0,204 | 0,015 | 132 | 0,320 | 0,000 |
| Externe communicatie & Image | 193 | 0,537 | 0,000 | 165 | 0,442 | 0,000 |
| Clubsfeer & Clubcultuur | 195 | 0,476 | 0,000 | 169 | 0,414 | 0,000 |
| Management & Structuur | 149 | 0,339 | 0,000 | 136 | 0,239 | 0,005 |
| Vrijwilligersbeleid | 136 | 0,200 | 0,020 | 134 | 0,439 | 0,000 |
| Kantine & Accommodatie | 197 | 0,277 | 0,000 | 170 | 0,449 | 0,000 |

Uit tabel 4.7 komt naar voren dat, op taakbelang na, alle onafhankelijke variabelen met de daarbij horende dimensies een significant (sig. <0,050) positief verband hebben met de afhankelijke variabelen. Het verhogen van het taakbelang leidt dus niet tot een grotere betrokkenheid. Voor de rest van de variabelen geldt dat wanneer de onafhankelijke variabelen worden verbeterd, dit een positief effect heeft op de betrokkenheid en tevredenheid van de vrijwilligers en niet vrijwilligers van DZC’68.

4.7.1 Verband tussen vrijwilligersmanagement en betrokkenheid en tevredenheid

Tabel 4.7 geeft significante verbanden weer tussen vrijwilligersmanagement (binnenhalen, begeleiden, belonen en behouden) en betrokkenheid en tevredenheid. De sterkste positieve correlatie tussen vrijwilligersmanagement en betrokkenheid is binnenhalen (r=0,492, sig.=0,000) en de zwakste positieve correlatie tussen vrijwilligersmanagement en betrokkenheid is begeleiden (r=0,215, sig.=0,016).  
Ook zijn er positieve correlaties tussen vrijwilligersmanagement en tevredenheid. De sterkste is binnenhalen (r=0,540, sig.=0,000) en de zwakste is begeleiden (r=0,241, sig.=0,007). Op basis hiervan kan er worden geconcludeerd: hoe meer aandacht er wordt besteed aan de dimensies binnenhalen, begeleiden, belonen en behouden, des te hoger de betrokkenheid en tevredenheid van de vrijwilligers en niet vrijwilligers.

4.7.2 Verband tussen taakkenmerken en betrokkenheid en tevredenheid

Tabel 4.7 geeft positieve verbanden weer tussen de taakkenmerken (variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taakbelang, feedback en autonomie) en betrokkenheid en tevredenheid. Het resultaat van dit onderzoek toont aan dat er bij elke dimensie, behalve taakbelang, een significant verband aanwezig is tussen de taakkenmerken en betrokkenheid en tevredenheid. De sterkste is autonomie (r=0,462, sig.=0,000) en de zwakste is feedback (r=0,261, sig.=0,021).   
Ook zijn er positieve correlaties tussen taakkenmerken en tevredenheid. De sterkste is taakidentiteit (r=0,406, sig.=0,000) en de zwakste is taakbelang (r=0,178, sig.=0,022). Op basis hiervan kan er worden geconcludeerd: hoe hoger er wordt gescoord op dimensies variatie in vaardigheden, taakidentiteit, feedback en autonomie des te hoger de betrokkenheid en tevredenheid zijn van de vrijwilligers en niet vrijwilligers van DZC’68.

4.7.3 Verband tussen motieven en betrokken en tevredenheid

Tabel 4.7 geeft positieve verbanden weer tussen de motieven (waarden, leren, sociaal, carrière, bescherming en kwaliteit) en betrokkenheid en tevredenheid. Er zijn positieve correlaties tussen de motieven en betrokkenheid. De sterkste zijn: waarden (r=0,396, sig.=0,000) en carrière (r=0,461, sig.=0,000). De zwakste is bescherming (r=0,248, sig.=0,001).  
Ook zijn er positieve correlaties tussen de motieven en tevredenheid. De sterkste zijn: waarden (r=0,374, sig.=0,000) en kwaliteit (r=0,384, sig.=0.000). De zwakste zijn: sociaal (r=0,197, sig.=0,012) en bescherming (r=0,231, sig.=0,004). Op basis hiervan kan er worden geconcludeerd: hoe hoger er op de motieven wordt gescoord, des te hoger de betrokkenheid en de tevredenheid.

4.7.4 Verband tussen verenigingskenmerken en betrokkenheid en tevredenheid  
Tabel 4.7 geeft positieve verbanden weer tussen de verenigingskenmerken (strategische planning, procedures & interne communicatie, externe communicatie & image, clubsfeer & clubcultuur, management & structuur, vrijwilligersbeleid, kantine & accommodatie) en betrokkenheid en tevredenheid. Er zijn positieve correlaties tussen verenigingskenmerken en betrokkenheid. De sterkste zijn: externe communicatie & image (r=0,537, sig.=0,000) en clubsfeer & clubcultuur (r=0,476, sig.=0,000). De zwakste zijn: procedures & interne communicatie (r=0,204, sig.=0,015) en vrijwilligersbeleid (r=0,200, sig.=0,020).  
Ook zijn er positieve correlaties tussen verenigingskenmerken en tevredenheid. De sterkste zijn externe communicatie & image (r=0,442, sig.=0,000) en kantine & accommodatie (r=0,449, sig.=0,000). De zwakste zijn strategische planning (r=0,247, sig.= 0,002) en management & structuur (r=0,239, sig.=0,005). Op basis hiervan kan er worden geconcludeerd: hoe hoger er op de verenigingskenmerken wordt gescoord, des te hoger de betrokkenheid en tevredenheid zijn.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van dit onderzoek beschreven. In paragraaf 5.1 worden de conclusies beschreven met betrekking tot de betrokkenheid en tevredenheid. In paragraaf 5.2 tot en met 5.5 wordt beschreven hoe vrijwilligersmanagement, taakkenmerken, motieven en verenigingskenmerken samenhangen met de betrokkenheid en tevredenheid. De conclusies zijn gebaseerd op de onderzoeksresultaten uit het vorige hoofdstuk.

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de analytische hoofdvraag: *“Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de meningen van de vrijwilligers en niet vrijwilligers over de invloed van vrijwilligersmanagement, taakkenmerken, motieven en verenigingskenmerken op het wel of niet verrichten van vrijwilligerswerk?”*

5.1 Betrokkenheid en tevredenheid

In deze paragrafen wordt beschreven in welke mate de vrijwilligers en niet vrijwilligers betrokken bij en tevreden zijn over DZC’68.

5.1.1 Betrokkenheid

Uit de resultaten blijkt dat de vrijwilligers in een hoge mate betrokken zijn bij DZC’68 (gemiddeld 4,30). De niet vrijwilligers zijn in mindere mate betrokken bij DZC’68 (gemiddeld 3,39).De vrijwilligers van DZC’68 scoren het hoogst op de indicatoren organisatie en mensen. Dit suggereert dat men een actieve bijdrage levert aan het voortbestaan en de ontwikkeling van DZC’68. Ook draagt men de mensen binnen DZC’68 een warm hart toe. De niet vrijwilligers scoren het hoogst op de indicatoren mensen en missie, ambitie & droom. Dit suggereert dat ook de niet vrijwilligers de mensen binnen DZC’68 een warm hart toedragen en dat zij achter de missie, visie en droom staan.

De vrijwilligers scoren het laagst op de indicator missie, ambitie & droom (gemiddeld 4,11). Dit is echter geen opvallend lage score, aangezien de maximum score een 5,00 is. De niet vrijwilligers scoren het laagst op de indicatoren organisatie en uitvoering. Dit suggereert dat de niet vrijwilligers niet snel geneigd zijn om vrijwilligerswerk te gaan doen in de toekomst en dat men geen actieve bijdrage levert aan het voortbestaan van DZC’68.

5.1.2 Tevredenheid

Uit de resultaten blijkt dat zowel de vrijwilligers (gemiddeld 3,96) als de niet vrijwilligers (Gemiddeld 3,67) van DZC’68 in redelijk hoge mate tevreden zijn over DZC’68. De vrijwilligers scoren het hoogst op de indicator intrinsieke motivatie. Dit suggereert dat men een grote persoonlijke voldoening voelt wanneer men vrijwilligerswerk doet. De niet vrijwilligers scoren het hoogst op de indicator arbeidstevredenheid. Dit suggereert dat de niet vrijwilligers tevreden zijn over het werk wat binnen DZC’68 gedaan kan worden.  
  
De vrijwilligers en niet vrijwilligers scoren beiden het laagst op de indicator groeikansen. Dit suggereert dat beide groepen in mindere mate tevreden zijn over de ontwikkelingsmogelijkheden binnen DZC’68 en dat zij het vrijwilligerswerk niet uitdagend genoeg vinden.

5.2 Vrijwilligersmanagement

De vrijwilligers van DZC’68 scoren het hoogst op de dimensie binnenhalen. Dit suggereert dat men weet welke vrijwilligersfuncties er beschikbaar zijn binnen de club en dat er een prettige werksfeer is. Ook kunnen de vrijwilligers andere taken vervullen als zij dat willen en wordt er geluisterd naar de vrijwilligers. De niet vrijwilligers scoren het hoogst op de dimensie behouden. Dit betekent dat de niet vrijwilligers vinden dat DZC’68 zich aanpast aan de omstandigheden van de vrijwilligers en zij ervaren dat er de mogelijkheid is om van vrijwilligersfunctie te wisselen.  
  
De vrijwilligers scoren het laagst op de dimensie begeleiden. Dit resultaat suggereert dat de vrijwilligers in mindere mate tevreden zijn over de inwerkperiode. Daarnaast ervaren zij in mindere mate een duidelijk aanspreekpunt en voelen zij zich minder betrokken bij nieuwe projecten. De niet vrijwilligers scoren het laagst op de dimensie binnenhalen. Dit suggereert dat de niet vrijwilligers in mindere mate tevreden zijn over de duidelijkheid met betrekking tot beschikbare vrijwilligersfuncties en de mogelijkheden om van vrijwilligerstaak te wisselen. Daarnaast ervaren zij een minder prettige werksfeer en hebben zij in mindere mate het gevoel dat er geluisterd wordt naar de vrijwilligers.

Dit onderzoek toont aan dat er significante verbanden zijn tussen vrijwilligersmanagement en betrokkenheid en tevredenheid. Dat wil zeggen wanneer DZC’68 haar vrijwilligersmanagement verbetert, de betrokkenheid en tevredenheid zal stijgen en daarmee het werven en behouden van vrijwilligers gestimuleerd kan worden.

5.3 Taakkenmerken

De vrijwilligers scoren het hoogst op de taakkenmerken autonomie en taakidentiteit. Dit suggereert dat de vrijwilligers in veel zelf kunnen beslissen en genoeg bevoegdheden hebben. Ook krijgen de vrijwilligers de kans het vrijwilligerswerk met een zichtbaar resultaat af te ronden. De niet vrijwilligers scoren het hoogst op het taakkenmerk taakbelang. Dit suggereert dat de niet vrijwilligers het vrijwilligerswerk als belangrijk en betekenisvol beschouwen.

De vrijwilligers scoren het laagst op het taakkenmerk feedback. Dit suggereert dat de vrijwilligers in mindere mate tevreden zijn over de feedback en informatie over de uitvoering van hun werk. De niet vrijwilligers scoren het laagst op het taakkenmerk variatie in vaardigheden. Dit suggereert dat de niet vrijwilligers in mindere mate diversiteit in vaardigheden en taken ervaren.

Dit onderzoek toont aan dat er significante verbanden zijn tussen de taakkenmerken en betrokkenheid en tevredenheid van de vrijwilligers en niet vrijwilligers. Dit wil zeggen dat wanneer de taakkenmerken meer aanwezig zijn in het vrijwilligerswerk, de betrokkenheid en tevredenheid zal stijgen en daarmee het werven en behouden van vrijwilligers gestimuleerd kan worden. Dit geldt echter niet voor het effect van de dimensie taakbelang, deze bleek niet significant.

5.4. Motieven

Zowel de vrijwilligers als de niet vrijwilligers scoren het hoogst op de motieven waarden en leermotieven. Dit suggereert dat beide groepen het belangrijk vinden om andere mensen te helpen en tevens bij te dragen aan iets wat belangrijk is voor de persoon in kwestie. Ook vinden beide groepen het belangrijk dat zij door het vrijwilligerswerk dingen kunnen leren in de praktijk en sterke eigenschappen kunnen ontdekken. Het valt op dat er meer spreiding is in hoge scores bij de vrijwilligers dan bij de niet vrijwilligers. De vrijwilligers rapporteren hoge scores op alle motieven behalve de dimensie bescherming. De niet vrijwilligers rapporteren alleen hoge scores op de motieven waarden en leermotieven.

De vrijwilligers scoren laag op het motief bescherming. Dit suggereert dat de vrijwilligerswerk in mindere mate wordt gebruikt als manier op te ontsnappen aan persoonlijke problemen. De niet vrijwilligers scoren laag op meerdere motieven, namelijk: sociaal, carrière, bescherming en kwaliteit. Dit suggereert dat de niet vrijwilligers minder snel vrijwilligerswerk zullen gaan doen, omdat hun familie/vrienden ook vrijwilligerswerk doen en dit wenselijk vinden, om contacten op te doen die van nut kunnen zijn voor hun carrière en omdat vrijwilligerswerk goed staat op hun C.V. Daarnaast wordt vrijwilligerswerk in mindere mate gebruikt om te ontsnappen aan de realiteit, om een bijdrage aan hun gevoel van eigenwaarde te leveren en om het gevoel te creëren dat zij iets te betekenen hebben bij DZC’68.

Het onderzoek toont aan dat er significante verbanden zijn tussen de motieven om vrijwilligerswerk uit te voeren en de betrokkenheid en tevredenheid. Hoe beter DZC’68 inspeelt op de verschillende motieven, des te hoger de betrokkenheid en tevredenheid en daarmee de kans om vrijwilligers te werven en te behouden

5.5 Verenigingskenmerken

Zowel de vrijwilligers als de niet vrijwilligers scoren het hoogst op de dimensies externe communicatie, clubsfeer & clubcultuur en kantine & accommodatie. Dit suggereert dat beide groepen een positief beeld hebben van DZC’68, er voldoende feestavonden worden georganiseerd, er een gezellige sfeer is, er een prettig sportklimaat ervaren wordt en dat de kantine en accommodatie alle faciliteiten bieden die nodig zijn.

De vrijwilligers scoren het laagst op de dimensies management & structuur en het vrijwilligersbeleid. Dit suggereert dat de vrijwilligers in mindere mate op de hoogte zijn van alle vrijwilligerstaken/functies en openstaande vacatures binnen DZC’68. Daarnaast ervaren zij een minder goed vrijwilligersbeleid. De niet vrijwilligers scoren het laagst op de dimensies strategische planning en management & structuur. Dit suggereert dat de niet vrijwilligers in mindere mate op de hoogte zijn van de doelstellingen van DZC’68, welke vrijwilligerstaken er zijn en welke openstaande vacatures DZC’68 aanbiedt.

De resultaten uit dit onderzoek tonen aan dat er significante verbanden gevonden zijn tussen vrijwilligersmanagement en de betrokkenheid en tevredenheid. Wanneer DZC’68 de indicatoren van de verenigingskenmerken verbetert, wordt de betrokkenheid en tevredenheid hoger en daarmee kan het werven en behouden van vrijwilligers gestimuleerd worden.

6. Discussie

In dit hoofdstuk wordt de discussie van het onderzoek besproken. De indeling van dit hoofdstuk ziet er als volgt uit: in paragraaf 6.1 wordt de theoretische relevantie van het onderzoek beschreven. Het gaat hier om de relatie tussen de theorie en de onderzoeksresultaten. In paragraaf 6.2 wordt de praktische relevantie van het onderzoek beschreven. Het gaat hier om de relatie tussen de onderzoeksresultaten en de doelstelling van dit onderzoek. In paragraaf 6.3 worden de begrenzingen besproken van dit onderzoek en in paragraaf 6.4 worden suggesties gegeven voor een eventueel vervolgonderzoek.

6.1 Theoretische relevantie

Uit dit onderzoek blijkt dat er significante relaties zijn tussen vrijwilligersmanagement en de betrokkenheid en tevredenheid. Dit komt overeen met de theorie van Movisie (2011). Hoe hoger men scoort op de 5 B’s des te hoger de betrokkenheid en tevredenheid van de vrijwilligers zal zijn. De vrijwilligers scoren het laagst op begeleiden (gemiddeld 3,31) en de niet vrijwilligers scoren het laagst op binnenhalen (gemiddeld 3,43). Wanneer DZC’68 deze dimensies verbetert zal de betrokkenheid en tevredenheid stijgen.

Uit dit onderzoek blijkt dat de vrijwilligers van DZC’68 het hoogst scoren op het taakkenmerk ‘autonomie’ (gemiddeld 4,15). Dit betekent dat de vrijwilligers voldoende vrijheid ervaren in hun werkzaamheden. Als het gevoel van autonomie wordt vergroot zal de tevredenheid nog hoger zijn. De niet vrijwilligers scoren het hoogst op het taakkenmerk ‘taakbelang’ (gemiddeld 4,01). Dit betekent dat de niet vrijwilligers zich bewust zijn van het belang van vrijwilligerswerk bij DZC’68, wat resulteert in een hoge betrokkenheid bij de club. Deze taakkenmerken komen voort uit de theorie van Hackman & Oldham (1976). Uit deze theorie blijkt dat de betrokkenheid en tevredenheid zullen stijgen wanneer er op de verschillende taakkenmerken hoog wordt gescoord. Dit komt overeen met de resultaten uit dit onderzoek. De relaties tussen de taakkenmerken en de betrokkenheid en tevredenheid zijn significant. Dit betekent dat wanneer er hoger wordt gescoord op de taakkenmerken, de betrokkenheid en tevredenheid hoger zullen zijn.

Uit een onderzoek van Bruyere & Rappe (2006) komt naar voren dat de meeste mensen vrijwilligerswerk verrichten vanuit de motivatie om de omgeving te helpen. Dit valt onder de motivatie: waarden. Tevens komt naar voren dat er op het motief ‘carrière’ laag wordt gescoord. Deze resultaten komen overeen met dit overzoek. De vrijwilligers (gemiddeld 4,25) en niet vrijwilligers (gemiddeld 3,97) van DZC’68 scoren het hoogst op het motief ‘waarden’ en er wordt laag gescoord op het motief ‘carrière’.

Door het afnemen van een IKSport audit worden alle facetten in kaart gebracht van een vereniging. Hier kunnen ook bepaalde knelpunten aan het licht komen. Door deze knelpunten te verbeteren zal de betrokkenheid en tevredenheid stijgen. Dit komt overeen met de resultaten van dit onderzoek. De relatie tussen de verenigingskenmerken en de betrokkenheid en tevredenheid is significant. Dit houdt in dat wanneer DZC’68 hoog scoort op de verenigingskenmerken, de tevredenheid en betrokkenheid ook hoog zal zijn.

6.2 Praktische relevantie

De resultaten van dit onderzoek kunnen absoluut van meerwaarde zijn voor DZC’68 met betrekking tot de betrokkenheid en tevredenheid. Alle onafhankelijke variabelen hebben een effect op de betrokkenheid en tevredenheid van de vrijwilligers en niet vrijwilligers. Er is dus de potentie om meer vrijwilligers te werven en te behouden door goed beoordeelde aspecten te handhaven en de slecht beoordeelde aspecten te verbeteren. Door het uitvoeren van de aanbevelingen wordt de betrokkenheid en tevredenheid vergroot. Andere verenigingen kunnen dit onderzoek ook uitvoeren. Hierdoor krijgen zij inzicht in welke onafhankelijke variabelen beïnvloed moeten worden om de betrokkenheid en tevredenheid te vergroten. Dit komt ten goede aan de werving van nieuwe vrijwilligers en het behouden van de huidige vrijwilligers.

6.3 Begrenzingen

DZC’68 is bezig met het vernieuwen van de accommodatie (nieuwe kleedkamers en een nieuwe kantine). Het kan zijn dat de respondenten dit al hebben meegenomen in het beoordelen van de huidige accommodatie. Uit de resultaten blijkt namelijk dat de accommodatie alle faciliteiten biedt die men nodig heeft en dus eigenlijk niet toe is aan vernieuwing.

Een andere begrenzing van dit onderzoek is dat er bij de enquête voor de niet vrijwilligers een antwoordmogelijkheid ‘weet ik niet’ is toegevoegd. Deze is niet meegenomen in de enquête voor de vrijwilligers. Dit zou van invloed kunnen zijn op het verschil in de resultaten tussen de vrijwilligers en niet vrijwilligers. Bij de verwerking van de resultaten zijn de niet vrijwilligers die meer dan de helft van een vragenblok ‘weet ik niet’ hebben ingevuld, eruit gehaald. Dit is gedaan om te voorkomen dat mensen die weinig van een onderwerp afweten de resultaten vertekenen.

6.4 Suggesties voor een eventueel vervolgonderzoek

1. In een vervolgonderzoek zou de enquête die onder de vrijwilligers wordt uitgezet ook een antwoordmogelijkheid ‘weet ik niet’ moeten hebben. Door deze mogelijkheid toe te voegen kan men in kaart brengen over welke onderwerpen er onduidelijkheid heerst en worden de resultaten betrouwbaarder. Wanneer een vrijwilliger weinig tot geen kennis heeft over een bepaald onderwerp moet deze wel een antwoordmogelijk aankruisen. Dit kan effect hebben op de betrouwbaarheid van de resultaten.
2. Het huidige onderzoek kan over een aantal jaren nogmaals worden uitgevoerd. Wanneer DZC’68 de aanbeveling heeft uitgevoerd, is het belangrijk te weten hoe de vrijwilligers en niet vrijwilligers scoren op de verschillende variabelen. De aandachtsgebieden met betrekking tot de betrokkenheid en tevredenheid kunnen dan zijn verbeterd, maar andere dimensies kunnen zijn verzwakt. Door dit opnieuw te testen, weet DZC’68 op welke gebieden er beter wordt gescoord, op welke gebieden er minder wordt gescoord en welk effect de aanbevelingen hebben gehad. Op deze manier blijft DZC’68 zich verder ontwikkelen.
3. In een vervolgonderzoek kan men het vrijwilligersbeleid van DZC’68 onder de loep nemen. De huidige vrijwilligers scoren laag op de vraag: ‘Heeft DZC’68 een goed vrijwilligersbeleid?’ Het is belangrijk om uit te zoeken waarom daar laag op gescoord wordt. Door interviews af te nemen onder verschillende vrijwilligers kan DZC’68 in kaart brengen waarom er op dit punt zo laag wordt gescoord en kan het beleid hierop aangepast worden.

7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen beschreven die voortkomen uit dit onderzoek. Paragraaf 7.1 gaat over het vernieuwde vrijwilligersbeleid. De taakkenmerken en de verenigingskenmerken zijn ondergebracht onder de 5 B’s. Paragraaf 7.2 gaat over de aanbevelingen met betrekking tot de motieven. Paragraaf 7.3 gaat over de aanbeveling met betrekking tot een IKSport audit en paragraaf 7.4 gaat over een extra aanbeveling.

7.1 Vrijwilligersbeleid

DZC’68 wordt geadviseerd om het vrijwilligersbeleid te verbeteren aan de hand van de 5 B’s. Elke B dient te worden opgenomen in het beleid. Per B worden verbeterpunten en/of handhavingspunten benoemd. Beëindigen is niet meegenomen aangezien hier ook geen resultaten van zijn, maar DZC’68 moet dit wel meenemen in het vrijwilligersbeleid. Deze paragraaf kan tevens gelden als startdocument voor het vernieuwde vrijwilligersbeleid.

7.1.1 Binnenhalen

Niet vrijwilligers:

DZC’68 wordt geadviseerd om meer te investeren in de dimensie ‘binnenhalen’ voor de niet vrijwilligers, omdat de niet vrijwilligers hier het laagst op scoren. Hier valt de meeste ‘winst’ te behalen.  
Dit kan gerealiseerd worden door openstaande vacatures beter te communiceren met de desbetreffende doelgroep. Dit kan door middel van het vermelden van vacatures op verschillende websites, het ophangen van posters en het uitdelen van flyers binnen en buiten DZC’68. Tevens kan er gebruik gemaakt worden van een adressenbestand waar DZC’68 een bericht naar toe kan sturen. Een andere mogelijkheid is om alle leden telefonische benaderen.

7.1.2 Begeleiden

Vrijwilligers:

DZC’68 wordt geadviseerd om meer te investeren in het feedback geven aan haar vrijwilligers, omdat de vrijwilligers hier laag op scoren. Hier valt ‘winst’ te behalen. Dit kan gerealiseerd worden door twee keer per jaar een beoordelings- en voortgangsgesprek in te plannen met de vrijwilligers. Elke coördinator is dan verantwoordelijk voor het aangaan van deze gesprekken met de vrijwilligers van zijn of haar afdeling. Tijdens deze gesprekken worden de voortgang en uitvoering van het vrijwilligerswerk besproken. Tevens kan de vrijwilliger zijn of haar wensen en/of opmerkingen bespreken.

DZC’68 wordt geadviseerd om meer te investeren in het begeleiden van de vrijwilligers, omdat de vrijwilligers hier laag op scoren. Hier is ‘winst’ te behalen. Dit kan gerealiseerd worden door met nieuwe vrijwilligers een inwerktraject aan te gaan. De vrijwilliger die de functie al kent, begeleidt dan de nieuwe vrijwilliger, zodat deze de functie en taken leert kennen. Op deze manier wordt de vrijwilliger goed voorbereidt op zijn of haar functie. Ook moet DZC’68 er voor zorgen dat er een duidelijk aanspreekpunt is waarbij vrijwilligers terecht kunnen. Daarnaast kunnen potentiele vrijwilligers bij deze persoon terecht. De aangewezen persoon hiervoor is de voorzitter van de vrijwilligerscommissie. Deze kent de vereniging goed en kan de vrijwilligers ondersteunen en/of verwijzen naar de juiste persoon.

7.1.3 Belonen

Vrijwilligers:  
DZC’68 wordt geadviseerd om een handhavingsbeleid te voeren op het gebied van belonen. Men dient er echter wel voor te zorgen dat de vrijwilliger zich gewaardeerd voelt. Beide groepen scoren hier het hoogst. Dit toont aan dat men hier tevreden over is.

7.1.4 Behouden

Niet vrijwilligers:  
DZC’68 wordt geadviseerd om meer te investeren in de variatie in vaardigheden van het vrijwilligerswerk, omdat de niet vrijwilligers hier laag op scoren. Hier valt dus nog ‘winst’ te behalen.

Dit kan gerealiseerd worden door vrijwilligerstaken naar behoefte te verdelen over meerdere mensen. Wanneer twee mensen twee verschillende taken uitvoeren zal de variatie stijgen en zijn er ook meer vaardigheden nodig om deze taken te vervullen.

Niet vrijwilligers:

DZC’68 wordt geadviseerd om meer te investeren in het onder de aandacht brengen van de doelstellingen en vrijwilligersfuncties voor de niet vrijwilligers. Dit komt doordat de niet vrijwilligers laag scoren op ‘strategische planning’ en ‘management & structuur’. Hier valt dus nog ‘winst’ te behalen.

Dit kan gerealiseerd worden door deze informatie duidelijker naar voren te laten komen op de website van DZC’68. Het is belangrijk dat DZC’68 zoveel mogelijk contactgegevens bijhoudt/verzamelt van de niet vrijwilligers. Door alle e-mailadressen te verzamelen kan belangrijke informatie (zoals de doelstellingen en vrijwilligersfuncties) makkelijker en sneller worden gedeeld. Wanneer dit gebeurt, vergeet dan niet om de vrijwilligers mee te nemen in deze e-mail. Tevens kan DZC’68 gebruik maken van sociale media door bijvoorbeeld belangrijke informatie op Facebook te plaatsen. Zo blijft een groot deel van de vereniging op de hoogte van de gang van zaken.

Handhaven:  
DZC’68 wordt geadviseerd om een handhavingsbeleid te voeren op het gebied van bevoegdheden, eigen beslissingen en de kans om het werk af te maken. De vrijwilligers scoren hier hoog en dit komt ten goede aan de betrokkenheid en tevredenheid. Dit kan gerealiseerd worden door dit duidelijk te beschrijven in het vrijwilligersbeleid.

7.2 Motieven

DZC’68 wordt geadviseerd om te blijven investeren in de motieven ‘waarden’ en ‘leren’, omdat de vrijwilligers en niet vrijwilligers hier beiden hoog op scoren. Dit zijn de voornaamste redenen waarom mensen vrijwilligerswerk doen of willen gaan doen.

Dit kan gerealiseerd worden door de vrijwilligersfuncties voornamelijk op deze twee motieven af te stemmen en aan te geven dat de kenmerken van deze motieven terugkomen in de desbetreffende functie. Als er een vacature wordt opgesteld, is het van belang dat de kenmerken van deze motieven worden aangeduid. Dit dient meegenomen te worden in het vernieuwde vrijwilligersbeleid.

7.3 IKSport

DZC’68 wordt geadviseerd om een IKSport audit te laten uitvoeren. Door een IKSport audit te laten afnemen krijgt DZC’68 een object beeld van haar functioneren. Het levert de club een duidelijk analyse op met daarin eventuele knelpunten. Het aanpakken van deze knelpunten bevordert het functioneren van de club en verhoogt de betrokkenheid en tevredenheid. Meer informatie over het afnemen van een IKSport audit is te vinden op [www.verenigingsburo.nl](http://www.verenigingsburo.nl).

7.4 Extra aanbeveling

DZC’68 wordt geadviseerd om de lijst met contactgegevens uit bijlage 10 te gebruiken om nieuwe vrijwilligers te werven. Deze mensen hebben in de enquête aangegeven dat zij openstaan om door DZC’68 benaderd te worden voor vrijwilligerswerk.

8. Literatuurlijst

* Boessenkool, J., Koot, E., Heijst van, P., Nierop van, B., Nuijten,N., Scheijmans, I., Verhagen, S. (2014). *Hoe de bal blijft rollen: Naar meer vitaliteit van voetbalverenigingen.* Amsterdam: SWP
* Boonzaier, B., Ficker, B., Rust, B.(2001). *A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey.* Opgevraagd op 28 oktober 2015 afkomstig van: Dropbox map van Jasper van Houten.
* CBS(2015). *Sportclubs; personeel, exploitatie, ledental, gebruik accommodaties.* Opgevraagd op 7 oktober 2015 afkomstig van: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLnl&PA=70256ned&LA=nl>
* CBS (2015). *CBS: helft van de bevolking doet vrijwilligerswerk, mannen en vrouwen vrijwel even vaak.* opgevraagd op 27 oktober 2015 afkomstig van: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2015/helft-van-de-bevolking-doet-vrijwilligerswerk-mannen-en-vrouwen-vrijwel-even-vaak.htm>
* CBS(2015). *Sportaccommodaties; inrichting en gebruik naar type accommodatie. Opgevraagd op 27 oktober 2015 afkomstig van:* <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=80806ned&D1=0-6%2c14&D2=0&D3=0&D4=0&D5=0&D6=0&D7=a&VW=T>
* CBS(2015). *Vrijwilligers; soort organisaties en vrijwilligerswerk in uren per week.*  Opgevraagd op 27 oktober 2015 afkomstig van: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=80806ned&D1=0-6%2c14&D2=0&D3=0&D4=0&D5=0&D6=0&D7=a&VW=T>
* Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer theoretical and practical considerations. *Current directions in psychological science*, *8*(5), 156-159.
* Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of personality and social psychology*, *74*(6), 1516.
* van Delft, M. (2010). Motiveren van oudere werknemers.
* Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, *55*(3), 259.
* Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, *60*(2), 159.
* HP (2006). Vrijwilligersbeleid. *Het maken van vrijwilligersbeleid: de 5 B’s.* Opgevraagd op 22 september 2015 afkomstig van: <http://members.casema.nl/koosvorrinkhuis/DISCUSSIE/Beloning/beleid-vrijwilligers.html>
* Jones, I., & Robinson, T. (2013). *Onderzoeksmethoden voor sportstudies*. Routledge.
* KNBSB(2009). *Handboek ledenwerving.* Opgevraagd op 7 oktober 2015 afkomstig van: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:q8PcaEcu_C4J:https://www.knbsb.nl/media/downloads-verenigingsondersteuning/goodpractice/handboekledenwerving.doc+&cd=10&hl=nl&ct=clnk&gl=n>
* Movisie(2011). Pak de passie! *Dansen met vrijwilligers.* Opgevraagd op 27 oktober 2015 afkomstig van: [https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco\_files/Pak%20de%20passie%20[MOV-181645-0.3].pdf](about:blank)
* Movisie(2002). *IKSport.* Opgevraagd op 7 oktober 2015 afkomstig van: <https://www.movisie.nl/praktijkvoorbeeld/iksport>
* Mulier Instituut (2013). *Verenigingsmonitor 2012/SportAanbiedersMonitor 2012.* Opgevraagd op 7 oktober 2015 afkomstig van: <http://www.mulierinstituut.nl/projecten/sportverenigingen-en-bonden/verenigingsmonitor-panel/verenigingsmonitor/>
* NOC\*NSF(2008). *De stand van zaken bij sportverenigingen.* Opgevraagd op 27 oktober afkomstig van: <http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=1741>
* Plemer, E, Wentink, M, Broenink, N (2005) Vrijwilliger beloond. *Een onderzoek naar het erkennen en waarderen van vrijwilligers.* Opgevraagd op 8 oktober 2015 afkomstig van: [http://www.succesvolvrijwilligen.be/wp-content/uploads/vrijwillig-beloond.pdf](http://www.mulierinstituut.nl/projecten/sportverenigingen-en-bonden/verenigingsmonitor-panel/verenigingsmonitor/)
* Sportservice Doetinchem(2012). *Groot vrijwilligersprobleem onder sportverenigingen in Doetinchem.* Opgevraagd op 28 oktober 2015 afkomstig van <http://www.sportservicedoetinchem.nl/sportservice/nieuws_41693/item/groot-vrijwilligerstekort-onder-sportverenigingen-in-doetinchem_42951.html>
* Sportservice Ede(). *IKSport audit*. Opgevraagd op 7 oktober 2015 afkomstig van: <http://www.sportmaatjes.nl/page/4041/iksport.html>
* Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?: praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Boom onderwijs.
* VGN(2009). *Algemeen, wat is de definitie van vrijwilligerswerk.* Opgevraagd op 1 oktober 2015 afkomstig van: <https://vng.nl/onderwerpenindex/maatschappelijke-ondersteuning/vrijwilligers-mantelzorgers-en-maatschappelijke-stage/algemeen#Wat_is_de_definitie_van_vrijwilligerswerk>
* Vrijwilligerscentrale(2014). *De 5 B’s.* Opgevraagd op 22 september 2015 afkomst*ig van:* <http://www.vrijwilligersstichtsevecht.nl/sites/default/files/Organisaties-%20De%205%20B.pdf>
* Vrijwilligerscentrale (2014). *De 5 B’s van vrijwillgersbeleid.* Opgevraagd op 22 september 2015 afkomstig van:<http://www.welzijnkampen.nl/de-5-b-s-van-vrijwilligersbeleid/402/>
* Vrijwilligers053(2015). *Handboek vrijwilligersbeleid.* Opgevraagd op 29 september 2015 afkomstig van: <http://www.vrijwilligers053.nl/index.asp?type=page&intStyleitID=11280>
* WSE(2011). *Tijdschrift van het Steunpunt WSE.* Opgevraagd op 1 oktober 2015 afkomstig van:[www.steunpuntwse.be/system/files/overwerk\_2011\_2\_12.pd](http://www.steunpuntwse.be/system/files/overwerk_2011_2_12.pd)f