ERASMUS
UNIVERSITEIT
ROTTERDAM

DE RETENTIE VAN VRIJWILLIGERS

De retentie van vrijwilligers

Een onderzoek naar de factoren die de retentie van vrijwilligers in zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland verklaren.

Vivian Hoogerwaard (403922)
Afstudeerscriptie voor de Master Bestuurskunde
Afstudeerrichting Arbeid, Organisatie en Management
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen

Begeleider: dr. V.M.F. Homburg
Tweede lezer: dr. B. Vermeeren

Datum: augustus 2015

Samenvatting

Probleemstelling

Vrijwilligerswerk is een belangrijk aspect van onze samenleving. Maatschappelijke ontwikkelingen dragen bij aan een nieuwe vrijwilligersidentiteit: de moderne vrijwilliger. Hierdoor is het voor organisaties moeilijker om vrijwilligers voor langere tijd aan zich te binden. Ook hebben organisaties vaak weinig kennis over hoe ze vrijwilligers het best kunnen vinden en binden. Om de hulp van vrijwilligers in de toekomst te kunnen blijven benutten, is het belangrijk om te onderzoeken welke factoren invloed hebben op de retentie van vrijwilligers. Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor Vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk.

Het doel van dit onderzoek is het verklaren van de retentie van vrijwilligers in zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland door hypothesen over retentie te confronteren met resultaten uit surveys onder vrijwilligers. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

> ***Welke factoren verklaren de retentie van vrijwilligers in zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland?***

Onderzoeksmethode

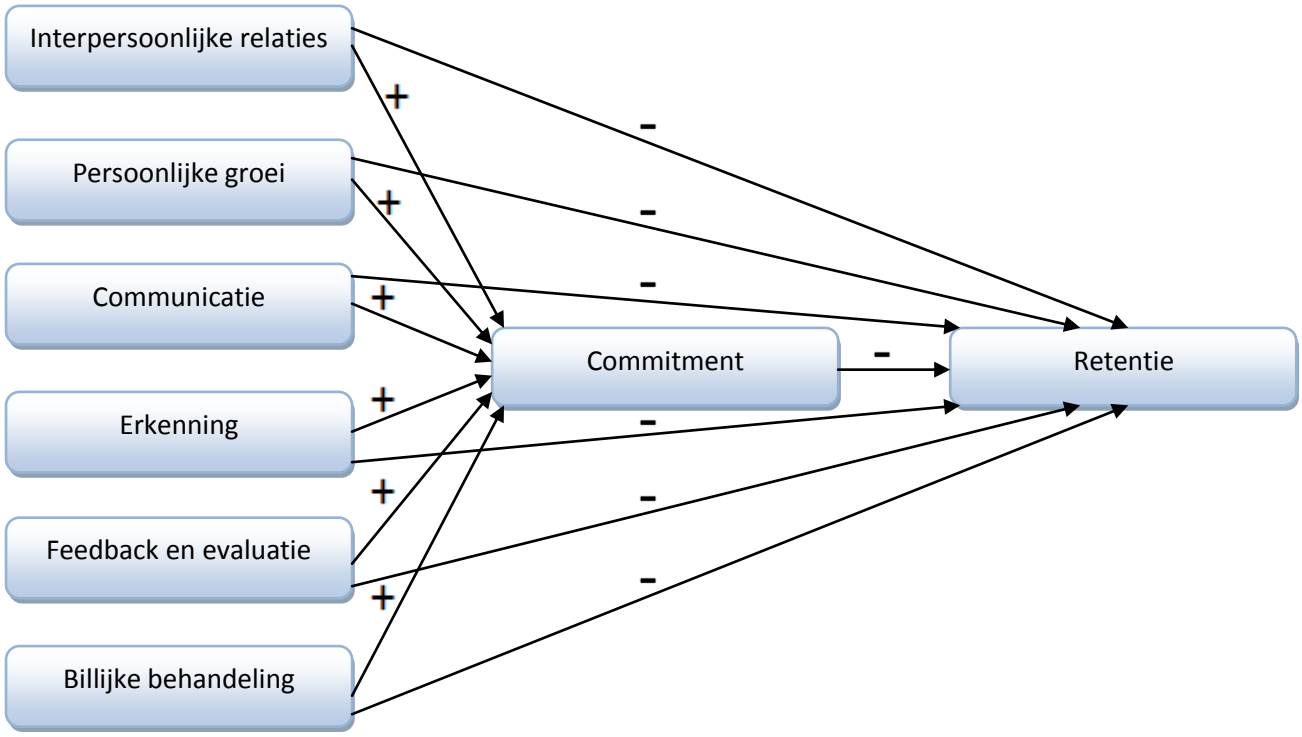
Dit onderzoek is kwantitatief van aard. Middels een survey worden opinies en meningen gemeten, grotendeels aan de hand van een ordinale schaal. Door deze methode van dataverzameling zijn er gegevens verzameld over een relatief groot aantal onderzoekseenheden (Verschuren & Doorewaard, 2010). Er is hierdoor meer in de breedte (grote aantallen) dan in de diepte (gedetailleerde vragen) gewerkt. In totaal hebben er 23 zorg- en welzijnsorganisaties meegewerkt aan het onderzoek. De enquête is door de vrijwilligerscoördinatoren naar 6524 vrijwilligers met een e-mailadres gestuurd en heeft twee weken opengestaan. Er zijn 2467 vrijwilligers de enquête gestart en 2163 hebben de enquête afgemaakt. De resultaten in dit onderzoek zijn gebaseerd op de 2163 volledig ingevulde enquêtes. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 59,5 jaar (*SD* = 12,9).

Resultaten en analyse

Na het afronden van de literatuurreview is er een conceptueel model opgesteld. De veronderstelling dat commitment het verband tussen de onafhankelijke variabelen en retentie medieert is nog niet eerder onderzocht en vormt een toevoeging aan de theoretische relevantie van dit onderzoek. De hypothesen zijn als volgt opgesteld:

- Hypothese a volgt uit het literatuuronderzoek.
- Hypothese b is de toevoeging aan de theoretische relevantie van dit onderzoek.

Het oorspronkelijke conceptueel model van dit onderzoek en de bijbehorende hypothesen worden hieronder weergeven.



De volgende hypothesen zijn opgesteld:

Hypothese 1a: Naarmate vrijwilligers de interpersoonlijke relaties in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 1b: Het verband tussen interpersoonlijke relaties en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Hypothese 2a: Naarmate vrijwilligers meer mogelijkheden tot persoonlijke groei in de organisatie ervaren, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 2b: Het verband tussen persoonlijke groei en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Hypothese 3a: Naarmate vrijwilligers de communicatie in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 3b: Het verband tussen communicatie en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Hypothese 4a: Naarmate vrijwilligers meer erkenning in de organisatie ervaren, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 4b: Het verband tussen erkenning en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Hypothese 5a: Naarmate vrijwilligers de feedback en evaluatie in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 5b: Het verband tussen feedback en evaluatie en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Hypothese 6a: Naarmate vrijwilligers een hogere billijkheid van de behandeling in de organisatie ervaren, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 6b: Het verband tussen billijke behandeling en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Na het beschrijven en analyseren van de resultaten, is gebleken dat het oorspronkelijk opgestelde conceptueel model niet geheel van toepassing is op vrijwilligers in zorg- en welzijnsinstellingen. De lineaire multipele regressieanalyse is gebruikt om te toetsen of de zes onafhankelijke variabelen invloed hebben op de retentie van vrijwilligers en of dit een positief of een negatief effect is. De mediatie van commitment is in deze analyse nog buiten beschouwing gelaten. Drie van de zes onafhankelijke variabelen bleken geen significante relatie te vertonen met de afhankelijke variabele retentie. Het hebben van interpersoonlijke relaties, het ervaren van persoonlijke groei en het krijgen van een billijke behandeling heeft geen invloed op de retentie van vrijwilligers. Zowel het a- als het b-gedeelte van hypothese 1, 2 en 6 zijn door deze uitkomst verworpen. De drie andere variabelen vertonen wel een significante relatie met retentie: communicatie, erkenning en feedback en evaluatie. Deze drie onderwerpen zijn voor vrijwilligers belangrijk als het gaat om de afweging die zij maken om bij de organisatie te blijven, dan wel om de organisatie te verlaten. De volgende drie hypothesen zijn aanvaard:

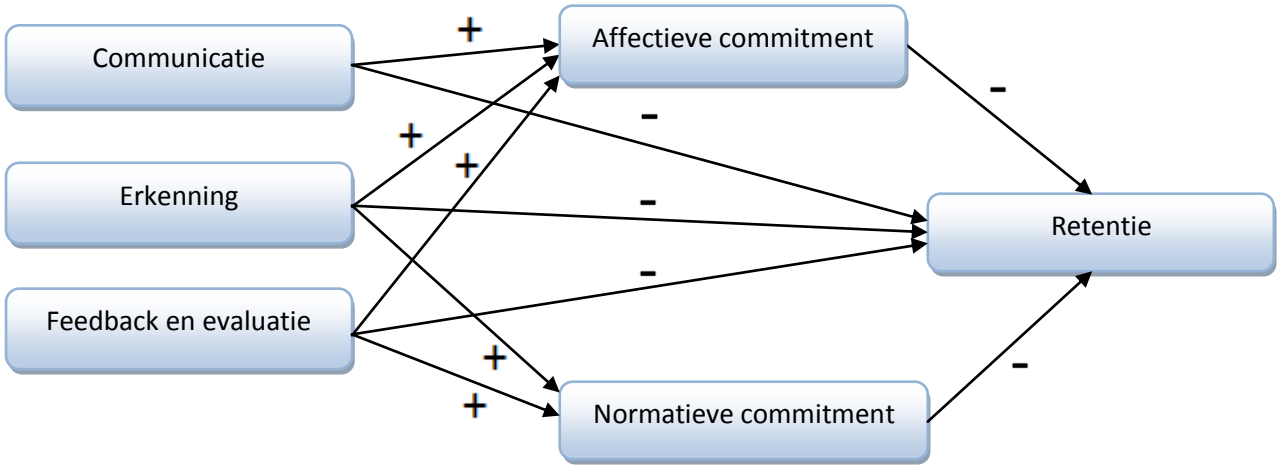
Hypothese 3a: Naarmate vrijwilligers de communicatie in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 4a: Naarmate vrijwilligers meer erkenning in de organisatie ervaren, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 5a: Naarmate vrijwilligers de feedback en evaluatie in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.

Om de mediatie van commitment te meten is een mediatieanalyse uitgevoerd aan de hand van de theorie van Baron & Kenny (1986). De mediatie van affectieve en normatieve commitment is in de mediatieanalyse gecontroleerd. Continuïteit commitment is in de analyse buiten beschouwing gelaten omdat de schaal niet betrouwbaar genoeg bleek (Cronbach's $\alpha < 0,7$). Na het doorlopen van de vier stappen van Baron & Kenny (1986) bleek dat het verband tussen de onafhankelijke variabelen en retentie partieel is en deels loopt via affectieve commitment. Voor de mediërende variabele normatieve commitment geldt dit niet. Voor de onafhankelijke variabele communicatie bleek er alleen een direct effect op de afhankelijke variabele retentie te bestaan. Normatieve commitment medieert niet in de relatie tussen communicatie en retentie. Het verband tussen de andere twee onafhankelijke variabelen (erkenning en feedback en evaluatie) en retentie is wel partieel en loopt deels via normatieve commitment. De volgende hypothesen zijn daarmee aanvaard:

Hypothese 3b: Het verband tussen communicatie en retentie wordt gemedieerd door affectieve commitment.
Hypothese 4b: Het verband tussen erkenning en retentie wordt gemedieerd door affectieve commitment.
Hypothese 4b: Het verband tussen erkenning en retentie wordt gemedieerd door normatieve commitment.
Hypothese 5b: Het verband tussen feedback en evaluatie en retentie wordt gemedieerd door affectieve commitment.
Hypothese 5b: Het verband tussen feedback en evaluatie en retentie wordt gemedieerd door normatieve commitment.

De volgende hypothese is verworpen:
Hypothese 3b: Het verband tussen communicatie en retentie wordt gemedieerd door normatieve commitment.

Het definitieve model van dit onderzoek ziet er als volgt uit:



Aan de hand van dit model kan er antwoord gegeven worden op de hoofdvraag. De drie onafhankelijke variabelen communicatie, erkenning en feedback en evaluatie hebben invloed op de retentie van vrijwilligers. Deze factoren verklaren de retentie van vrijwilligers in zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland. Het verband tussen de drie onafhankelijke variabelen en retentie wordt gemedieerd door affectieve commitment. Ook wordt het verband tussen twee van de drie onafhankelijke variabelen (erkenning en feedback en evaluatie) en retentie gemedieerd door normatieve commitment.

Praktische implicaties

Om de hulp van vrijwilligers in de toekomst te kunnen blijven benutten, is het belangrijk voor de vrijwilligersorganisaties om te focussen op de onderwerpen communicatie, erkenning en feedback en evaluatie. Als deze drie factoren goed geregeld zijn in de organisatie zullen vrijwilligers meer geneigd zijn om te blijven. Ook is het de organisaties aan te raden om meer aandacht besteden aan het werven van jongere vrijwilligers. Er moet goed nagedacht worden over hoe deze groep te bereiken is en hoe deze groep het beste behandeld kan worden. De jonge, moderne vrijwilliger is namelijk moeilijker te binden voor langere tijd, wordt sterker geleid door persoonlijke interesses, is mondiger en redeneert vaker vanuit een ruilrelatie (Dekker, De Hart, & Faulk, 2007). Om jongere vrijwilligers te betrekken, moeten organisaties flexibeler worden en meer inspelen op de wensen van de vrijwilliger.

Door de uitkomsten van het onderzoek kan Vereniging NOV vrijwilligersorganisaties adviseren en ondersteunen in het werven, committeren en behouden van vrijwilligers. Vereniging NOV moet in de toekomst vrijwilligersorganisaties stimuleren om te excelleren op de drie gebieden communicatie, erkenningen en feedback en evaluatie. Een grote kans ligt er op het gebied van het landelijke NOV-keurmerk Vrijwillige Inzet Goed Geregeld dat wordt toegekend aan vrijwilligersorganisaties en maatschappelijke instellingen die met hun vrijwilligersbeleid voldoen aan door Vereniging NOV gestelde kwaliteitscriteria. Een bijbehorende zelfevaluatie besteedt aandacht aan hoe de organisatie tegen vrijwilligerswerk aankijkt en brengt de sterke en zwakke punten van de organisatie in beeld. In deze zelfevaluatie komen twee van de drie onderzochte variabelen voor, namelijk communicatie en feedback en evaluatie. Erkenning komt niet voor. Door erkenning toe te voegen aan de zelfevaluatie kan Vereniging NOV in de toekomst vrijwilligersorganisaties nog beter stimuleren om de omgang met hun vrijwilligers te optimaliseren.

Voorwoord

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding 1
1.1 Aanleiding 1
1.2 Probleemstelling 1
1.2.1 Doelstelling 2
1.2.2 Vraagstelling 2
1.3 Relevantie 3
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie 3
1.3.2 Maatschappelijke relevantie 3
1.4 Opbouw 3
Hoofdstuk 2 Literatuurreview: de retentie van vrijwilligers 5
2.1 Inleiding 5
2.2 Achtergrond systematisch literatuuronderzoek 5
2.3 Vrijwilligers in Nederland 7
2.3.1 Maatschappelijke ontwikkelingen 8
2.3.2 Vrijwilligersorganisaties in dit onderzoek 9
2.4 Commitment van vrijwilligers 11
2.4.1 Affectieve commitment 12
2.4.2 Continuïteit commitment 12
2.4.3 Normatieve commitment 12
2.4.4 De drie vormen van commitment 13
2.4.5 Conclusie commitment 13
2.5 Retentie van vrijwilligers 14
2.5.1 Onderzoeken over retentie 14
2.5.2 Factoren van retentie 15
2.5.3 Conclusie retentie 17
2.6 Beantwoording deelvraag 1 18
2.7 Beantwoording deelvraag 2 18
2.7.1 Conceptueel model en hypothesen 18
Hoofdstuk 3 Definiëring, operationalisering en onderzoeksmethode 20
3.1 Inleiding 20
3.2 Definiëring 20
3.3 Operationalisering 21
3.4 Onderzoeksmethode 25

3.4.1 Populatie en steekproef 25
3.4.2 Survey-onderzoek 26
3.4.3 Betrouwbaarheid, validiteit en representativiteit 28
Hoofdstuk 4 Resultaten 29
4.1 Inleiding 29
4.2 Construeren van de schalen 29
4.3 Enquêteresultaten 30
4.4 Conclusie 38
Hoofdstuk 5 Analyse 39
5.1 Inleiding 39
5.2 Toetsing 39
5.3 Modelassumpties 39
5.3.1 Multicollineariteit 39
5.3.2 Homoscedasticiteit 40
5.3.3 Independent errors 40
5.3.4 Normally distributed errors 41
5.3.5 Conclusie modelassumpties 41
5.4 Lineaire multipele regressieanalyse 42
5.4.1 Conclusie lineaire multipele regressieanalyse 45
5.4.2 Correlatie 45
5.5 Mediatieanalyse 46
5.5.1 Mediatie van affectieve commitment 48
5.5.2 Conclusie mediatie van affectieve commitment 49
5.5.3 Mediatie van normatieve commitment 50
5.5.4 Conclusie mediatie van normatieve commitment 51
5.6 Beantwoording deelvraag 3 53
Hoofdstuk 6 Conclusie 56
6.1 Inleiding 56
6.2 Antwoord op de vraagstelling 56
6.2.1 Deelvraag 1 56
6.2.2 Deelvraag 2 57
6.2.3 Deelvraag 3 58
6.2.4 Beantwoording vraagstelling 60
6.3 Implicaties 61

6.3.1 Wetenschappelijke implicaties 61
6.3.2 Praktische implicaties 62
6.3.3. Deelvraag 4 62
6.3.4. Deelvraag 5 63
6.4 Reflectie op de resultaten 63
6.5 Vervolgonderzoek 64
6.6 Reflectie op het onderzoekstraject 66
Bibliografie 67
Bijlagen 71
Bijlage 1 Totstandkoming enquêtevragen 71
1.1 Enquêtevragen commitment 71
1.2 Enquêtevragen onafhankelijke variabelen 73
1.3 Enquêtevragen afhankelijke variabele 76
1.4 Enquêtevragen demografische variabelen 78
Bijlage 2 Enquêtegegevens per organisatie 79
Bijlage 3 Correlatietabel 81

Inhoudsopgave tabellen

Tabel 1 Opbouw beantwoording hoofdvraag en deelvragen 4
Tabel 2 Oorzaken voldoende vrijwilligers 7
Tabel 3 Oorzaken tekort aan vrijwilligers 8
Tabel 4 Kenmerken professionele verantwoordelijkheid 10
Tabel 5 Operationalisering 24
Tabel 6 Opbouw en gebruik vragenlijst 27
Tabel 7 Betrouwbaarheid van de schalen 30
Tabel 8 Uitkomsten lineaire multipele regressieanalyse 43
Tabel 9 Beoordeling a-gedeelte hypothesen 45
Tabel 10 Correlatie drie onafhankelijke variabelen 45
Tabel 11 Mediatieanalyse affectieve commitment 48
Tabel 12 Mediatieanalyse normatieve commitment 50
Tabel 13 Beoordeling hypothesen 55
Tabel 14 Enquêtevragen commitment 72
Tabel 15 Enquêtevragen variabelen retentie 75
Tabel 16 Enquêtegegevens per organisatie 80

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

"Alle lof voor vrijwilligers" (Van Rijn, 2014). Dat heeft staatssecretaris Van Rijn gezegd tijdens de uitreiking van de 'Meer dan handen vrijwilligersprijzen' in Rotterdam. Hij is onder de indruk van de kracht die uitgaat van vrijwilligers. De vrijwilligersprijzen zijn een initiatief van het ministerie van VWS en worden onder andere gesteund door Vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV). Vereniging NOV is de belangenorganisatie voor het vrijwilligerswerk in Nederland, treedt op als woordvoerder en lobbyist van het vrijwilligerswerk en is gesprekspartner van politiek en overheid. Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor Vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk.

Een organisatie die investeert in menselijke waarden en zijn medewerkers faciliteert om het beste in zichzelf naar boven te halen, krijgt het economisch rendement er gratis bij (Rijksoverheid, 2012). Er wordt niet voor niets wel eens gezegd: 'happy cows give more milk'. Gelukkige medewerkers zijn productiever, creatiever en meer betrokken. Het is erg belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan medewerkers in een organisatie en dat er naar hen wordt geluisterd. Je kunt een bedrijf niet laten groeien, maar je kunt alleen de mensen laten groeien die een bedrijf doen groeien (Rijksoverheid, 2012). Een gezonde organisatie heeft gezonde medewerkers nodig. Een groeiende organisatie heeft groeiende medewerkers nodig.

Dit onderzoek richt zich op de vraag welke factoren de retentie van vrijwilligers in zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland verklaren. Onder vrijwilligerswerk wordt verstaan: "Vrijwilligerswerk is werk dat in enig georganiseerd verband onverplicht en onbetaald wordt verricht ten behoeve van anderen of de samenleving" (Van Dam, Govaart, & Wiebes, 1998). Het onderzoek is gericht op de fit tussen vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties. Er wordt onderzocht wat het commitment is van vrijwilligers. Waarom kiezen mensen ervoor om als vrijwilliger actief te zijn? Een onderwerp dat daarmee verweven is, is retentie: waarom blijven mensen bij een organisatie en kiezen ze er niet voor om te vertrekken? Retentie kan in dit onderzoek worden gezien als vertrekgeneigdheid. Niet alle vrijwilligersorganisaties worden meegenomen, het onderzoek beperkt zich tot vrijwilligers bij zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland. Dit type organisatie is belangrijk voor Vereniging NOV want zij behoren tot het grootste percentage organisaties die het NOV-keurmerk Vrijwillige Inzet Goed Geregeld hebben behaald. Het NOV-keurmerk is een landelijk keurmerk dat wordt toegekend aan vrijwilligersorganisaties en maatschappelijke instellingen die met hun vrijwilligersbeleid voldoen aan door Vereniging NOV gestelde kwaliteitscriteria (Vereniging NOV, 2015).

1.2 Probleemstelling

De moderne vrijwilliger

De klassieke verzorgingsstaat verandert langzaam maar zeker in een participatiesamenleving. In de troonrede van 2013 vraagt Koning Willem-Alexander iedereen die dat kan verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving. De omslag naar een participatiesamenleving is met name zichtbaar in de sociale zekerheid en in de langdurige zorg (Rijksoverheid, 2013).

Maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering, informalisering, informatisering, intensivering en internationalisering dragen bij aan een nieuwe vrijwilligersidentiteit: de moderne vrijwilliger. Voor hen is het belangrijk dat "in het vrijwilligerswerk een uitdaging wordt gevonden, dat het leuk en verrijkend is, dat je je erin kunt ontplooien en dat het op zeker moment aansluit bij je leefstijl"

(Dekker, De Hart, & Faulk, 2007, p. 75). Deze motieven voor het doen van vrijwilligerswerk gaan steeds zwaarder wegen dan de vroegere motieven als conventie, gewoonte en trouw aan de organisatie. Ook de klassieke vormen van vrijwilligerswerk, zoals een lidmaatschap bij een politieke partij of een lokale club zoals een jeugd- of sportinstelling, komen meer op de achtergrond te liggen (Meijs, Bridges Karr, & Van Baren, 2011). "De nieuwe vrijwilligersidentiteit houdt in dat de vrijwilliger moeilijker te binden is voor langere tijd en door één organisatie, sterker geleid wordt door de persoonlijke interesse en actuele agenda, mondiger is en vaker redeneert vanuit een ruilrelatie, met een periodieke kosten-batenanalyse" (Dekker, De Hart, & Faulk, 2007, p. 76). Ook Koning Willem-Alexander benadrukt dit in de troonrede van 2013: "In deze tijd willen mensen hun eigen keuzes maken, hun eigen leven inrichten en voor elkaar kunnen zorgen. Het past in die ontwikkeling zorg en sociale voorzieningen dicht bij mensen en in samenhang te organiseren" (Rijksoverheid, 2013). Samengevat lijkt de focus van de vrijwilliger te verschuiven van collectieve, institutionele en groepsaangelegenheden naar acties die zich richten op specifieke en persoonsgebonden thema's (Meijs, Bridges Karr, & Van Baren, 2011).

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verklaren van de retentie van vrijwilligers in zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland door hypothesen over retentie te confronteren met resultaten uit surveys onder vrijwilligers.

1.2.2 Vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

> ***Welke factoren verklaren de retentie van vrijwilligers in zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland?***

Deelvragen ter beantwoording van de hoofdvraag:

Theoretische deelvraag

1. Welke verklarende variabelen met betrekking tot retentie van vrijwilligers kunnen uit de literatuur worden afgeleid?

Conceptuele deelvraag

2. Welk model en welke hypothesen kunnen worden opgesteld?

Empirische deelvragen

3. Welke conclusie kan worden getrokken na confrontatie van model en hypothesen met survey data van vrijwilligers?
4. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan vrijwilligersorganisaties om vrijwilligers te werven, betrekken en behouden?
5. Op welke wijze kan Vereniging NOV vrijwilligersorganisaties ondersteunen bij het werven, committeren en behouden van vrijwilligers?

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Op het gebied van vrijwilligerswerk zijn al vele onderzoeken verricht. Toch blijft het een ontzettend interessant onderwerp. Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat het een bijdrage levert aan de theorie over beweegredenen van vrijwilligers, met name op het terrein van retentie. Veel theorieën en modellen over retentie hebben betrekking op betaalde werknemers. Het werk dat vrijwilligers verrichten is onbetaald. Dit betekent het niet dat het werk onbeloond is, maar geeft wel het onderscheid aan tussen vrijwilligerswerk en betaalde arbeid. Een belangrijk verschil is dus de financiële prikkel die vrijwilligers niet kennen. Dit onderzoek draagt daarom tevens bij aan wetenschappelijke kennisontwikkeling op het gebied van de factoren die de retentie van vrijwilligers bepalen en hun intentie om met vrijwilligerswerk door te gaan of te stoppen.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Vrijwilligerswerk in Nederland is vrij stabiel, ondanks dat er vaak wordt gedacht dat er door de jaren heen steeds minder vrijwilligerswerk wordt verricht. In een periode van tien jaar (1997-2007) schommelde het percentage van de Nederlandse bevolking dat wel eens vrijwilligerswerk deed tussen de 42 en 45 procent (Dekker & De Hart, 2009). Met dergelijke cijfers komt Nederland in internationaal vergelijkend onderzoek goed tevoorschijn (Meijs, Bridges Karr, & Van Baren, 2011).

Vrijwilligerswerk is een belangrijk aspect van onze samenleving. Veel mensen zetten zich belangeloos in om anderen te helpen. De overheid heeft door bezuinigingen minder geld (over) en wil de burger meer laten participeren. Hierdoor verandert de klassieke verzorgingsstaat steeds meer in een participatiesamenleving. Ook het gedachtegoed van 'The Big Society' sluit hierop aan. Met de maatschappij dien je oplossingen voor maatschappelijke problemen te vinden. De overheid beperkt zich in 'The Big Society' slechts tot een faciliterende rol en doet een stapje terug. Zo ver is het nog niet, maar hulpbehoevenden zijn tegenwoordig wel steeds meer aangewezen op hulp van vrijwilligers en kunnen er niet klakkeloos van uitgaan dat zij hulp van de overheid krijgen. Mede door de opkomst van de moderne vrijwilliger is het voor organisaties moeilijker om vrijwilligers voor langere tijd aan zich te binden (Dekker, De Hart, & Faulk, 2007). Ook hebben organisaties vaak weinig kennis over hoe ze vrijwilligers het best kunnen vinden en binden. Om de hulp van vrijwilligers in de toekomst te kunnen blijven benutten, is het belangrijk om te onderzoeken welke factoren invloed hebben op de retentie van vrijwilligers. Deze uitkomsten bieden Vereniging NOV handvatten in het begeleiden van vrijwilligersorganisaties in Nederland. Vrijwilligersorganisaties kunnen hierdoor in de toekomst de omgang met hun vrijwilligers optimaliseren. Door de uitkomsten van dit onderzoek kan Vereniging NOV vrijwilligersorganisaties adviseren en ondersteunen in het werven, committeren en behouden van vrijwilligers.

1.4 Opbouw

Na dit inleidende hoofdstuk volgt in hoofdstuk twee een literatuurreview waarin dieper op de begrippen 'vrijwilligers', 'commitment' en 'retentie' wordt ingegaan. Er wordt naar verklarende variabelen gezocht die als basis dienen voor een conceptueel model. In het derde hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode beschreven en worden de belangrijkste begrippen geoperationaliseerd. Hieruit volgen de enquêtevragen. In hoofdstuk vier worden de resultaten beschreven, gevolgd door een analyse van de resultaten in hoofdstuk vijf. In hoofdstuk zes volgt de conclusie en wordt de hoofdvraag beantwoord. Ook worden er aanbevelingen gegeven in hoofdstuk zes. In onderstaande tabel wordt de beantwoording van de vragen schematisch weergeven.

Opbouw beantwoording hoofdvraag en deelvragen	
Hoofdstuk	**(Deel)vraag**
Hoofdstuk 2 Literatuurreview	1. Welke verklarende variabelen met betrekking tot retentie van vrijwilligers kunnen uit de literatuur worden afgeleid? 2. Welk model en welke hypothesen kunnen worden opgesteld?
Hoofdstuk 5 Analyse	3. Welke conclusie kan worden getrokken na confrontatie van model en hypothesen met survey data van vrijwilligers?
Hoofdstuk 6 Conclusie	**Hoofdvraag: Welke factoren verklaren de retentie van vrijwilligers in zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland?** 4. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan vrijwilligersorganisaties om vrijwilligers te werven, betrekken en behouden? 5. Op welke wijze kan Vereniging NOV vrijwilligersorganisaties ondersteunen bij het werven, committeren en behouden van vrijwilligers?

Tabel 1 Opbouw beantwoording hoofdvraag en deelvragen

Hoofdstuk 2 Literatuurreview: de retentie van vrijwilligers

2.1 Inleiding

De deelvraag die in deze literatuurreview wordt beantwoord luidt:

1. *Welke verklarende variabelen met betrekking tot retentie van vrijwilligers kunnen uit de literatuur worden afgeleid?*

Om de eerste deelvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, is deze literatuurreview opgedeeld in drie paragrafen. Eerst volgt in paragraaf 2.3 algemene informatie over vrijwilligers in Nederland en de maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op het vrijwilligerswerk. In de twee daarop volgende paragrafen worden de twee kernbegrippen commitment en retentie nader bestudeerd. Deze literatuurreview wordt afgesloten met een conceptueel model. Dit model geeft antwoord op de tweede deelvraag van dit onderzoek:

2. *Welk model en welke hypothesen kunnen worden opgesteld?*

2.2 Achtergrond systematisch literatuuronderzoek

Van 2 februari tot en met 19 april 2015 is een systematisch literatuuronderzoek verricht met als doel bestaande operationalisaties van de variabelen 'vrijwilligers', 'commitment' en 'retentie' te identificeren. Hierbij is gebruik gemaakt van zeven stappen. Het doel van deze literatuurreview is het vergaren van informatie over het vrijwilligerswerk in Nederland en het identificeren van de determinanten van commitment en retentie van vrijwilligers. De artikelen die in dit onderzoek zijn gebruikt, zijn eerst op basis van de titel en de korte beschrijving geselecteerd en vervolgens gelezen en verwerkt in de literatuurreview.

De eerste stap hierbij was een exploratie van mogelijke zoektermen door relevante scripties te bestuderen.

Omdat de naam Lucas Meijs door Vereniging NOV werd aangedragen als expert op het gebied van vrijwilligerswerk, bestond de tweede stap uit het raadplegen van zijn werk via http://www.erim.eur.nl/people/lucas-meijs/. Lucas Meijs is hoogleraar Volunteering, Civil Society and Businesses aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit en op zijn naam staan 232 publicaties. Na beperking van de resultaten tot 'professional publications' leverde dit 173 hits op. Vervolgens is ervoor gekozen om alleen artikelen na 2010 te lezen zodat het aantal resultaten verder beperkt kon worden. Dit waren 57 publicaties. Vier van deze publicaties (Meijs, Bridges Karr, & Van Baren, 2011; Meijs L. , 2010; Roza, Van Baren, Meijs, Metz, & Hoogervorst, 2012; Van Baren, Meijs, Roza, Metz, & Hoogervorst, 2011) zijn gebruikt voor de literatuur in paragraaf 2.3.

De derde stap bestond uit het lezen van publicaties op de website (http://www.scp.nl/) van het Sociaal en Cultureel Planbureau:

- De zoekterm 'vrijwilligerswerk' leverde 677 publicaties op. Nadat de resultaten gesorteerd waren op relevantie, zijn de eerste vijf publicaties gelezen. Dit leverde twee relevante artikelen op (Dekker & De Hart, 2009; Dekker, De Hart, & Faulk, 2007) die zijn gebruikt in de inleiding en paragraaf 2.3.
- De zoekterm 'vrijwilligersorganisaties' leverde 167 resultaten op. De eerst getoonde publicatie (op relevantie) was het artikel van Devilee (2005). Dit artikel is gebruikt in paragraaf 2.3.

In de vierde stap is de sEURch database geraadpleegd met de volgende zoektermen:

- De zoekterm 'commitment volunteers' leverde na beperking tot peer reviewed journal articles met de full text online 63.901 hits op. Het eerste getoonde artikel (sorted by relevance) was het artikel van Boezeman & Ellemers (2008). Ook het artikel van Boezeman & Ellemers uit 2007 behoorde tot de eerste tien zoekresultaten. Deze artikelen zijn gebruikt in paragraaf 2.4
- Nadat uit de artikelen van Lucas Meijs bleek dat het drie componenten model van Allen & Meyer (1990) een veel gebruikte en geciteerde theorie over commitment is, is gezocht naar het oorspronkelijke artikel van Allen & Meyer (1990). Vervolgens leverde de zoekterm 'Allen and Meyer' na beperking tot peer reviewed journal articles gepubliceerd na 2010 met de full text online 34.449 hits op. Omdat de hits waren gesorteerd op relevantie is ervoor gekozen om de eerste drie artikelen te lezen. Dit leverde één relevant artikel op (Firuzjaeyan, Firuzjaeyan, & Sadeghi, 2015) dat gebruikt is in paragraaf 2.4.
- De zoekterm 'commitment nonprofit organizations' leverde na beperking tot peer reviewed journal articles met de full text online 23.212 hits op. Omdat de hits waren gesorteerd op relevantie is ervoor gekozen de korte beschrijving van de eerste twintig artikelen te lezen. Dit leverde één relevant artikel op (Van Vuuren, De Jong, & Seydel, 2008) dat gebruikt is in paragraaf 2.4.
- De zoekterm 'retention volunteers' leverde na beperking tot peer reviewed journal articles gepubliceerd na 2000 met de full text online 37.603 hits op. Omdat de hits waren gesorteerd op relevantie is ervoor gekozen de korte beschrijving van de eerste vijftig artikelen te lezen. Dit leverde vier artikelen op die gebruikt zijn voor paragraaf 2.5: Bortree & Waters (2014); Jamison (2003); McBride, Gonzales, Morrow-Howell, & McCrary (2011); Cuskelly, Taylor, Hoye, & Darcy (2006).
- De zoekterm 'retention strategies volunteers' leverde na beperking tot peer reviewed journal articles met de full text online, discipline: social science, language: English, 400 resultaten op. De twee eerst getoonde artikelen (sorted by relevance) van Tang, Morrow-Howell, & Choi (2010) en Willems, et al. (2012) zijn gebruikt in paragraaf 2.5.
- Tenslotte is gezocht met de zoekterm 'intention to leave'. Dit leverde na beperking tot peer reviewed journal articles met de full text online 214.198 resultaten op. In het tweede getoonde artikel (sorted by relevance) van Van der Heijden, Van Dam, & Hasselhorn (2009) werd verwezen naar het onderzoek van Hasselhorn, Tackenberg, & Müller (2003). Dit artikel is gebruikt voor de operationalisering van retentie. Vervolgens is ervoor gekozen om specifieker naar artikelen in de sociale wetenschap te zoeken. Dit leverde na de beperking tot de discipline social science 12.926 resultaten op. Het derde getoonde artikel (sorted by relevance) van Thompson & Terpening (1983) is tevens gebruikt voor de operationalisering van retentie.

In de vijfde stap is Google Scholar geraadpleegd met de volgende zoektermen:

- De zoekterm 'verloop factoren vrijwilligers' leverde een relevant artikel op en is gebruikt in paragraaf 2.3: Bekkers & Boezeman (2009)
- De zoekterm '3-componentenmodel commitment' leverde drie relevante artikelen op die zijn gebruikt in paragraaf 2.4: Jak & Evers (2010); Boezeman & Ellemers (2008); Boezeman & Ellemers (2007).

De zesde stap bestond uit het communiceren met studenten. Door een medestudent werd de naam 'Evelien Tonkens' aangedragen. Haar boek 'Kunnen we dat (niet) aan vrijwilligers overlaten?' (Van Bochove, Tonkens, & Verplanke, 2014) is gebruikt in paragraaf 2.3.

Om tot meer artikelen te komen, is tenslotte in de zevende stap gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode. In de artikelen van Lucas Meijs, Evelien Tonkens en de via de sEURch database

gevonden artikelen werd verwezen naar andere relevante auteurs. Deze artikelen (Dekker, Mevissen, & Stouten, 2008; Flowers & Hughes, 1973; McDonald & Makin, 2000; Noordin, Rahim, Ibrahim, & Omar, 2011; Torka, 2003) zijn via sEURch opgezocht en gebruikt.

2.3 Vrijwilligers in Nederland

Traditioneel wordt het werken met vrijwilligers geplaatst in het perspectief van een kostenbesparing ten aanzien van het werken met beroepskrachten. Dit wordt vrijwilligers-kosten-efficiëntie genoemd (Roza, Van Baren, Meijs, Metz, & Hoogervorst, 2012). Vrijwilligers doen dan het werk waar beroepskrachten te duur voor zijn of waar te weinig budget voor is. De inzet van vrijwilligers wordt vanwege budgettekorten vaak gezien als noodzaak (Meijs, 2010). Gelukkig kan er ook vanuit een ander perspectief naar vrijwilligerswerk worden gekeken. Vrijwilligers voegen waarde toe, juist omdat ze op vrijwillige basis participeren. Ze kunnen worden ingezet bij werkzaamheden waar het feit dat ze vrijwilligers zijn een extra, unieke waarde toevoegt (Roza, Van Baren, Meijs, Metz, & Hoogervorst, 2012). Sommige cliënten waarderen bijvoorbeeld het bezoek van een vrijwilliger meer dan een bezoek van een beroepskracht. Vrijwilligerswerk is dus een unieke toegevoegde waarde aan de samenleving die wordt geleverd door betrokken burgers.

Uit onderzoek van Bekkers & Boezeman (2009) blijkt dat meer dan de helft van de vrijwilligers (57%) vrijwilligerswerk doet omdat het nieuwe inzichten verschaft. 56 % vindt dat vrijwilligerswerk de mogelijkheid biedt om te laten zien dat zij het belangrijk vinden om andere mensen te helpen. Bijna de helft van de vrijwilligers (49%) is van mening dat vrijwilligerswerk goed is voor het gevoel van eigenwaarde. Pas na deze drie redenen volgen er motieven die te maken hebben met zelfbescherming en carrière. Slechts een derde van de vrijwilligers (34%) vindt dat vrijwilligerswerk een prettige afleiding is van de eigen problemen en het goed op het cv staat (32%).

Dekker, Mevissen & Stouten (2008) hebben onderzoek gedaan binnen organisaties die over voldoende vrijwilligers beschikken. Het blijkt dat de sfeer binnen de organisatie en de aard van de werkzaamheden de belangrijkste redenen hiervoor zijn.

Oorzaken voldoende vrijwilligers

	Percentage
Sfeer organisatie	65%
Aard van de werkzaamheden	62%
Vrijwilligers worden serieus genomen	40%
Aard van de doelgroep	37%
Uitstraling organisatie	30%
Goed vrijwilligersbeleid	19%
Ideologische grondslag organisatie	10%
Randvoorwaarden	6%
Activiteiten staan goed op cv	3%

Noot. *N* = 183. *N* is gebaseerd op het aantal organisaties dat eerder aangaf op dit moment en op jaarbasis geen extra vrijwilligers nodig te hebben.

Tabel 2 Oorzaken voldoende vrijwilligers (Dekker, Mevissen, & Stouten, 2008, p. 46)

Ook noemen Dekker, Mevissen & Stouten (2008) diverse redenen waarom mensen vrijwilligerswerk aan de kant schuiven: mensen willen het niet meer doen en/of hebben er geen tijd (meer) voor, ze doen betaald werk of oudere vrijwilligers worden niet vervangen door jongeren. Verklaringen voor deze resultaten worden in hun onderzoek niet weergeven.

Oorzaken tekort aan vrijwilligers

	Percentage
Mensen willen geen vrijwilligerswerk meer doen, hebben geen tijd meer	54%
Ouderen stromen uit, onvoldoende jeugdige aanwas	36%
Meer mensen hebben betaald werk	31%
We vissen met te veel organisaties in dezelfde vijver	26%
Werk is verantwoordelijker dan vroeger, dat schrikt af	15%
De aard van de werkzaamheden is niet populair	14%
Mensen blijven niet lang, snelle wisselingen	9%
We stellen misschien hoge eisen	6%

Noot. *N* = 589. *N* is gebaseerd op het aantal organisaties dat eerder aangaf een vraag naar vrijwilligers te hebben, nu of op jaarbasis.

Tabel 3 Oorzaken tekort aan vrijwilligers (Dekker, Mevissen, & Stouten, 2008, p. 46)

2.3.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

De zorg doet steeds vaker een beroep op vrijwilligers. In de welzijnssector zijn de verwachtingen van vrijwilligers nog hoger (Van Bochove, Tonkens, & Verplanke, 2014). In 2010 ontwikkelde het Ministerie van VWS 'welzijn nieuwe stijl', waar de nadruk wordt gelegd op de eigen kracht en het oplossend vermogen van de burger. Overheden realiseerden zich dat welzijnsorganisaties, waarmee ze al sinds jaar en dag een subsidierelatie onderhouden, de potentie hebben om burgers meer te laten participeren (Rijksoverheid, 2010). Zo kan, volgens hen, de vrouw in de rolstoel de drijvende kracht zijn in de vrijwilligerscentrale. Een ander voorbeeld is dat bewoners buurthuizen in zelfbeheer nemen die wegens bezuinigingen met sluiting bedreigd worden (Van Bochove, Tonkens, & Verplanke, 2014). Dit soort initiatieven, waarbij vrijwilligers in plaats van professionals aan het hoofd staan, komen steeds vaker voor.

Ontwikkelingen op het gebied van vrijwilligerswerk hebben invloed op de inzet en beschikbaarheid van vrijwilligers. Zoals in de inleiding beschreven staat, dragen maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering, informalisering, informatisering, intensivering en internationalisering bij aan een nieuwe vrijwilligersidentiteit: de moderne vrijwilliger.
Individualisering wordt gezien als een proces waarbij traditionele maatschappelijke verbanden (gezin, buurt, dorp, kerk, klasse) verdwijnen en het verlangen groeit om het leven naar eigen inzicht en behoefte in te richten (Dekker, De Hart, & Faulk, 2007). De meest voor de hand liggende oorzaken van een verminderde beschikbaarheid van vrijwilligers zijn onder andere een groeiend gebrek aan tijd en het wachten met vrijwilligerswerk tot een latere levensfase, waarin mensen over meer tijd denken te gaan beschikken (Devilee, 2005). De vrijwilliger wordt hierdoor voornamelijk geleid door persoonlijke interesse en een actuele agenda (Meijs, Bridges Karr, & Van Baren, 2011).
Informalisering betekent dat er in de samenleving egalisering van gezagsverhoudingen en omgangsvormen plaatsvindt. De vrijwilliger kiest hierdoor voornamelijk voor leuke en verrijkende vrijwilligersactiviteiten (Meijs, Bridges Karr, & Van Baren, 2011) en is minder trouw aan de organisatie. Op het terrein van participatie is er een verschuiving zichtbaar naar meer democracy from below (Dekker, De Hart, & Faulk, 2007) want de overheid wil de burger meer laten participeren en laat steeds meer taken over aan de burger.

Informatisering is verbonden aan technologische ontwikkelingen. Een belangrijk gevolg van informatisering is de verandering van de interactie en de communicatie (Dekker, De Hart, & Faulk, 2007). Communicatie verloopt steeds meer online. Een voorbeeld hiervan is dat organisaties vaak gebruik maken van social media (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.). Ook worden er steeds meer digitale vrijwilligersbanken aangelegd waardoor potentiële vrijwilligers sneller en eenvoudiger bereikt kunnen worden.
Intensivering is een ontwikkeling die opkomend is in de maatschappij. Er heerst namelijk een groeiende behoefte aan variatie en verandering. Het sterker en persoonlijker worden van het belevingscomponent wordt steeds belangrijker (Dekker, De Hart, & Faulk, 2007). Een vrijwilliger vervult hierdoor niet meer jarenlang dezelfde taak, maar wil afwisseling en variatie. Als vrijwilligerswerk een sleur wordt, of er sprake is van eentonig werk, verlaten vrijwilligers sneller dan vroeger de organisatie.
Door internationalisering ondergaan sociale en culturele instituties veranderingen waarbij ze in steeds grotere, supranationale verbanden worden opgenomen (Dekker, De Hart, & Faulk, 2007). Hierdoor kunnen vrijwilligers met diverse achtergronden met elkaar in contact komen en kunnen ideeën van onderling sterk verschillende mensen worden samengebracht.

Samengevat lijkt de focus van de vrijwilliger te verschuiven van collectieve, institutionele en groepsaangelegenheden naar acties die zich richten op specifieke en persoonsgebonden thema's (Meijs, Bridges Karr, & Van Baren, 2011). "Moderne vrijwilligers worden ook wel getypeerd als 'flex-vrijwilligers' en zoeken engagement op 'maat' door te gaan 'shoppen'" (Van Baren, Meijs, Roza, Metz, & Hoogervorst, 2011, p. 13). Het vrijwilligerswerk moet vooral leuk en vrijblijvend zijn. Bovendien krijgen vrijwilligers graag iets terug voor hun inzet. Te denken valt bijvoorbeeld aan een onkostenvergoeding of een cv boost die het vrijwilligerswerk kan opleveren. Het vrijwilligerswerk krijgt hierdoor een ander karakter, namelijk een maatwerkkarakter. Organisaties moeten constant kunnen inspelen op interne en externe veranderingen en op de wensen van de vrijwilliger. Dit leidt tot verdere flexibilisering van vrijwilligersorganisaties. Ondanks dat de ene organisatie flexibeler is dan de andere organisatie, is er een duidelijke focus zichtbaar op het aantrekkelijk maken van vrijwilligerswerk (Van Baren, Meijs, Roza, Metz, & Hoogervorst, 2011). Dit wordt bijvoorbeeld geprobeerd door een betere afstemming en begeleiding van het vrijwilligerswerk of door het coachen van vrijwilligers. Het aantrekkelijk maken van vrijwilligerswerk kan ook door de communicatie binnen de vrijwilligersorganisaties te verbeteren. De communicatie moet meer gaan over het vieren van de successen, in plaats van het blijven herhalen van problemen (Roza, Van Baren, Meijs, Metz, & Hoogervorst, 2012). Het erkennen en af en toe bedanken van vrijwilligers is een eenvoudige manier van communicatie waardoor vrijwilligerswerk aantrekkelijker gemaakt kan worden.

2.3.2 Vrijwilligersorganisaties in dit onderzoek

Handy (1988 in Van Baren, Meijs, Roza, Metz, & Hoogervorst, 2011) beschrijft drie typen vrijwilligersorganisaties die verschillen op het gebied van management perspectief: service delivery, campaigning en mutual support/mutual benefit. De mutual support organisaties zijn groepen mensen die zich inzetten voor iets dat hen verbindt. Een voorbeeld is de scouting. Er heerst een cultuur van 'dingen samen doen' en het gaat daarbij vooral om onderlinge solidariteit en gezelligheid. De campaigning organisaties hebben geen echte klant of cliënt, maar willen een hele wereld overtuigen. Een voorbeeld zijn milieuorganisaties of politieke partijen. De zorg- en welzijnsinstellingen, die in dit onderzoek tot de populatie behoren, kunnen tot de service delivery organisaties worden gerekend, ofwel de maatschappelijke dienstverleners. Werknemers en vrijwilligers leveren diensten aan klanten of cliënten buiten de organisatie. Deze organisaties zijn dienstverlenende organisaties waarbij iemand alleen vrijwilliger kan worden als hij over bepaalde vereiste kwalificaties beschikt. Een hoog niveau van professionalisme en klantgerichtheid zijn kenmerken van service delivery organisaties. Dit houdt in dat niet alleen potentiële betaalde

krachten, maar ook vrijwilligers, bereid moeten zijn zich te onderwerpen aan formele managementprocedures, selectie- en wervingscriteria, training en coördinatie (Van Baren, Meijs, Roza, Metz, & Hoogervorst, 2011).

Op het gebied van de samenwerking tussen beroepskrachten en vrijwilligers zijn verschillende soorten samenwerking te onderscheiden. Van Bochove, Tonkens, & Verplanke (2014) onderscheiden drie soorten: werken onder professionele, gedeelde en vrijwillige verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheden verschillen op het gebied van de taken van vrijwilligers, de mate waarin zij betrokken zijn bij het nemen van beslissingen en de intensiteit van de aanwezigheid van professionals.

De zorg- en welzijnsinstellingen in dit onderzoek vallen in de categorie professionele verantwoordelijkheid. Deze vorm van samenwerking komt voornamelijk voor in de zorg. Dit heeft te maken met de kennis en vaardigheden die professionals wel hebben en vrijwilligers meestal niet (Van Bochove, Tonkens, & Verplanke, 2014). Professionals hebben een opleiding gevolgd en weten hierdoor hoe zij taken moeten uitvoeren en hoe zij moeten handelen in bepaalde situaties. Daarbij is het in de zorg natuurlijk van cruciaal belang dat bepaalde diensten gegarandeerd worden geleverd en van een constant niveau zijn. Taken als lichamelijke zorg, administratieve taken en coördinerende taken worden vrijwel altijd uitgevoerd door professionals. Vrijwilligers in de zorg zijn er vooral voor de aanvullende taken, zoals het bieden van persoonlijke aandacht. Hiermee vervullen zij bepaalde behoeften van cliënten waar professionals vaak niet aan toekomen. Hun beslissingsbevoegdheid beperkt zich tot hun eigen afgebakende taak: ze mogen zelf beslissen of ze gaan wandelen met cliënten of willen helpen bij het ontbijt. De overige beslissingen worden genomen door professionals. Ook is er vrijwel altijd een professional in de buurt. Tijdens het wandelen bijvoorbeeld zijn vrijwilligers regelmatig alleen met cliënten, maar er is altijd een professional op de hoogte die kan ingrijpen als iets mis dreigt te gaan.

	Professionele verantwoordelijkheid
Taakverdeling	Kerntaken door professionals, aanvullende taken door vrijwilligers
Beslissingsbevoegdheid	Professionals nemen beslissingen
Aanwezigheid professional	Professional is altijd in de buurt

Tabel 4 Kenmerken professionele verantwoordelijkheid (Van Bochove, Tonkens, & Verplanke, 2014, p. 28)

Het samenwerkingspatroon tussen vrijwilligers en beroepskrachten is bij professionele verantwoordelijkheid aan twee voorwaarden gebonden: er moeten voldoende professionals zijn en de vrijwilligers moeten accepteren dat hun taken en beslissingsbevoegdheid beperkt zijn (Van Bochove, Tonkens, & Verplanke, 2014). Een groot voordeel van professionele verantwoordelijkheid is dat er in de organisatie vaak meer zekerheid is over de kwantiteit en kwaliteit van de geleverde diensten. Een nadeel van professionele verantwoordelijkheid (in vergelijking met de andere twee soorten samenwerking) is dat er veel betaalde professionals nodig zijn.

2.4 Commitment van vrijwilligers

Er wordt vaak verondersteld dat hoe hoger het commitment van werknemers is, hoe hoger de prestaties zijn. Betrokkenheid van werknemers heeft een positieve uitwerking op het functioneren van een organisatie. Commitment van medewerkers bij organisaties is belangrijk omdat een hoge mate van commitment leidt tot betere organisatorische resultaten (Firuzjaeyan, Firuzjaeyan, & Sadeghi, 2015; Jak & Evers, 2010). Mensen met een lage commitment tonen meer afwezigheid en hebben een grotere intentie om de organisatie te verlaten (Raisi et al., 2011 in Firuzjaeyan, A., Firuzjaeyan, M., & Sadeghi, B., 2015). Een organisatie kan pas echt succesvol zijn als de medewerkers van de organisatie commitment tonen, toegewijd zijn en hard werken om de organisatiedoelen te bereiken. Doordat vrijwilligers minder verplichtingen hebben dan betaalde krachten, is het voor hen gemakkelijker om een organisatie te verlaten. Vrijwilligersorganisaties missen instrumentele middelen (bijvoorbeeld lonen) om hun werknemers te binden en te motiveren. Ondanks dat vrijwilligerswerk van groot belang is voor de samenleving, is het daarom vaak moeilijk voor vrijwilligersorganisaties om vrijwilligers te werven en te motiveren. Voor het vergaren van kennis en inzichten over het behouden van vrijwilligers is commitment van zeer groot belang (Boezeman & Ellemers, 2007).

Commitment van medewerkers draait om de loyaliteit en de verbintenis aan de organisatie (Allen & Meyer, 1990).

Een veel gebruikte en geciteerde theorie over commitment is het drie componenten model van Allen & Meyer (1990). Zij onderscheiden drie componenten van commitment bij organisaties:

- Het affectieve component van commitment verwijst naar emotionele gehechtheid van werknemers aan, identificatie met en betrokkenheid bij de organisatie.
- Het continuïteit component verwijst naar commitment op basis van de kosten die de werknemers associëren met het verlaten van de organisatie.
- Het normatieve component verwijst naar gevoelens van verplichting van werknemers om bij de organisatie te blijven.

Op basis van het drie componenten model ontwikkelden Allen en Meyer drie schalen: de affectieve commitment schaal (ACS), de continuïteit commitment schaal (CCS) en de normatieve commitment schaal (NCS). Deze drie schalen zijn op dit moment de meest gebruikte meetinstrumenten voor organizational commitment.

Mcdonald & Makin (2000, p. 86) vatten het drie componenten model in hun artikel als volgt samen: “People stay with the organization because they want to (affectief), because they need to (continuïteit), or because they feel they ought to (normatief)”. Jak en Evers (2010, p. 159) beschrijven het drie componenten model als volgt: ”In het kort kan worden gezegd dat affectieve commitment betrekking heeft op bij een organisatie te *willen* blijven, continuïteit commitment op *niet anders kunnen* dan te blijven, en normatieve commitment op het *verplicht voelen* te blijven”.

2.4.1 Affectieve commitment

Affectief betrokken werknemers zijn emotioneel gehecht aan werkgerelateerde zaken en hebben een band met de organisatie. Zij antwoorden positief op vragen als: 'ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie' en 'ik voel me als een deel van de familie in deze organisatie'. Ze blijven bij de organisatie omdat ze het leuk vinden om daarbij betrokken te zijn (Torka, 2003). Affectieve commitment vindt zijn oorsprong in de erkenning van de waarden van de organisatie en verwijst naar de intrinsieke motivatie van de vrijwilligers en hun gevoelens over de organisatie. Uit het artikel van Van Vuuren, De Jong, & Seydel (2008) blijkt dat het redelijk is te veronderstellen dat vrijwilligers die bij een organisatie blijven, zich affectief betrokken voelen én het verlangen hebben om bij te dragen aan het zorgvuldig stellen van prioriteiten en het matchen van persoonlijke capaciteiten en interesses. Ook blijkt uit hun onderzoek dat vrijwilligers een hogere affectieve commitment hebben dan betaalde krachten. Affectieve commitment ontstaat na binnenkomst in een organisatie door de ervaren fit tussen individu en organisatie, met name door werkervaringen (Jak & Evers, 2010). Toch wordt soms verondersteld dat affectieve commitment al kan ontstaan voor binnenkomst in de organisatie. "Het 'attractionselection- attrition'-model (ASA-model) van Schneider (1987) stelt namelijk dat eerder opgedane ervaringen ervoor zorgen dat een individu zich aangetrokken voelt tot een bepaalde organisatie" (Jak & Evers, 2010). Ook kan de affectieve commitment al voor binnenkomst in een organisatie beïnvloed zijn door bijvoorbeeld familie of de sociale omgeving. Dit uit zich dan in de verwachtingen die iemand heeft en de taakkenmerken die iemand belangrijk vindt. Het beeld dat je voor binnenkomst van de organisatie hebt, zou hierdoor dus mee kunnen wegen in je affectieve commitment.

2.4.2 Continuïteit commitment

Deze vorm van commitment verwijst naar instrumentele banden tussen het individu en de organisatie. Het gaat hierbij om een gebrek aan alternatieven op de arbeidsmarkt en de kosten die men associeert met het verlaten van een organisatie. Continuïteitsbetrokken werknemers blijven bij de organisatie omdat ze niet anders kunnen (Jak & Evers, 2010; Noordin, Rahim, Ibrahim, & Omar, 2011). Er is geen significant verschil gevonden tussen vrijwilligers en betaalde werknemers in hun houding ten opzichte van het vermeende gebrek aan alternatieven en de kosten die men associeert met het verlaten van de organisatie (Van Vuuren, De Jong, & Seydel, 2008). Uit meerdere onderzoeken blijkt dat continuïteit commitment niet van toepassing is op vrijwilligers (Boezeman & Ellemers, 2008; Van Vuuren, De Jong, & Seydel, 2008). Vrijwilligerswerk is namelijk niet gebonden aan wettelijke verplichtingen of materiële voordelen (Boezeman & Ellemers, 2007). Naast de materiële zaken die niet van toepassing zijn op vrijwilligers, zoals de kosten die de werknemers associëren met het verlaten van de organisatie, kan bij continuïteit commitment ook gedacht worden aan het doen van vrijwilligerswerk om de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen. Daarom wordt deze vorm van commitment toch meegenomen in dit onderzoek.

2.4.3 Normatieve commitment

Bij normatief betrokken werknemers verklaren hun normen en waarden het gedrag. Zij vertonen bepaald gedrag omdat ze geloven dat het juist is en zij voelen zich moreel verantwoordelijk of verplicht om zich zo te gedragen. Zij antwoorden positief op vragen als: 'ik vind dat ik het aan mijn huidige werkgever verplicht ben om te blijven' en 'zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn deze organisatie nu te verlaten'. Uit het onderzoek van Van Vuuren, De Jong, & Seydel (2008) blijkt dat vrijwilligers een hogere normatieve commitment hebben dan betaalde krachten. Een normatief betrokken medewerker of vrijwilliger blijft bij een organisatie omdat hij zich daartoe verplicht voelt. "Deze identificatie met of internalisatie van normen kan plaatsvinden door socialisatieprocessen in de familiaire, culturele of werkgerelateerde sfeer" (Torka, 2003, p. 34). Mensen worden beïnvloed door vroege socialisatieprocessen en 'role modeling' van de omgeving en daarom ontwikkelt normatieve commitment zich voor een gedeelte vóór binnenkomst in een

organisatie (Jak & Evers, 2010). Er wordt vaak verondersteld dat deze invloeden ervoor zorgen dat sommige medewerkers meer geneigd zijn loyaal te zijn dan anderen, maar hier is nooit rechtstreeks onderzoek naar gedaan (Jak & Evers, 2010).

2.4.4 De drie vormen van commitment

Normatieve commitment en affectieve commitment hebben beiden een andere relatie met de intention to stay van vrijwilligers. Affectieve commitment beïnvloedt volgens Boezeman & Ellemers (2007; 2008) wel de intentie van betaalde medewerkers om te blijven, normatieve commitment wordt volgens hen vaak beschouwd als relatief onbelangrijk. Dit komt doordat normatieve commitment meestal minder geassocieerd wordt met het gedrag van een medewerker dan affectieve commitment (Boezeman & Ellemers, 2007). Als commitment wordt toegepast op vrijwilligers blijkt dat hierbij morele overwegingen (normatieve commitment) net zo belangrijk zijn als de banden (affectieve commitment) die zij hebben met anderen in de organisatie (Boezeman & Ellemers, 2008). De drie vormen van commitment kunnen dus in het model van Allen en Meyer onafhankelijk van elkaar voorkomen. Zo hoeft iemand die zich affectief gecommitteerd voelt aan een organisatie zich niet verplicht te voelen om bij de organisatie te blijven (normatief). Een tweede voorbeeld is dat iemand, die blijft omdat hij geen alternatieven heeft (continuïteit), zich niet affectief betrokken hoeft te voelen bij de organisatie (Jak & Evers, 2010).

2.4.5 Conclusie commitment

De bestaande literatuur over commitment verwijst grotendeels naar het drie componenten model van Allen & Meyer (1990). Deze theorie is een van de meest gebruikte theorieën om organizational commitment te meten. Daarom is ervoor gekozen om het drie componenten model van Allen & Meyer (1990) te gebruiken in dit onderzoek.

2.5 Retentie van vrijwilligers

Volgens Flowers & Hughes (1973) moeten organisaties, bij elke poging die zij ondernemen om de intentie van vrijwilligers om de organisatie te verlaten te verminderen, rekening houden met de redenen waarom mensen blijven of waarom mensen vertrekken. Vrijwilligers hebben verschillende redenen en motieven om vrijwilligerswerk te doen. Managers en coördinatoren moeten ervoor zorgen dat zij de juiste redenen versterken om bij een organisatie te blijven. Volgens verschillende motivatietheorieën vertrekken vrijwilligers bij organisaties omdat de verwachtingen, waarmee zij bij de organisatie startten, onvervuld blijven of omdat structuren, processen en onderlinge relaties onvoldoende zijn (Jamison, 2003). Organisaties spelen een belangrijke rol bij het bevorderen van blijvende betrokkenheid van vrijwilligers. Het is daarom voor organisaties belangrijk om aandacht te besteden aan hoe het vrijwilligerswerk wordt ervaren door hun vrijwilligers (Tang, Morrow-Howell, & Choi, 2010). De factoren die mensen beïnvloeden om vrijwilligerswerk te gaan doen, kunnen andere factoren zijn dan die mensen beïnvloeden om met het vrijwilligerswerk door te gaan. Een van de meest bekende theorieën op het gebied van arbeidstevredenheid is de two-factor theorie van Herzberg. Hij veronderstelt dat arbeidstevredenheid wordt beïnvloed door hygiënefactoren en motivators (Jamison, 2003). Hygiënefactoren hebben betrekking op de werkomgeving en omvatten beleid, werkruimte, werkomstandigheden, status, veiligheid, en compensatie. Motivators zijn die attributen die ervoor zorgen dat werknemers boven de minimale vereisten presteren. Te denken hierbij valt aan een kans op promotie, aan een gevoel van verantwoordelijkheid, aan de uitdaging van de baan zelf, aan erkenning en aan prestatie. Ondanks dat Herzberg zijn theorie niet specifiek op vrijwilligers heeft gericht, is het toch toepasbaar op vrijwilligers omdat er onderscheid wordt gemaakt tussen zowel de verschillende aspecten van een baan die leiden tot intrinsieke voldoening als de aspecten van de context waarin het werk wordt uitgevoerd die leiden tot tevredenheid of ontevredenheid (Jamison, 2003).

> "Retention is the ability to keep volunteers involved"
> (Jamison, 2003, p. 117).

2.5.1 Onderzoeken over retentie

Bortree & Waters (2014) hebben onderzoek gedaan naar de verschillende manieren om vrijwilligers te behouden. Volgens hen zal (1) het creëren van een vertrouwde omgeving organisaties helpen om vrijwilligers te behouden. Ook (2) het verstrekken van de mogelijkheid om een stem te hebben in beslissingen die vrijwilligers aangaan is een belangrijke manier. Dit kan gedaan worden door regelmatige terugkoppeling en face-to-face communicatie. Wanneer vrijwilligers zich bevoegd voelen om beslissingen te nemen, voelen ze zich meer opgenomen door de organisatie en leidt dit tot een fijnere onderlinge relatie. Ten derde (3) leidt het betrekken van vrijwilligers in informatienetwerken zoals vergaderingen, nieuwsbrieven, social media en e-maillijsten tot een sterker gevoel van vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid tussen vrijwilligers. Een vierde manier (4) om vrijwilligers te behouden vindt plaats tijdens de werkvoorbereiding. Bij het maken en opstellen van opdrachten kunnen organisaties de persoonlijkheden van de vrijwilliger meenemen om de best mogelijke match voor hen te maken. Ook moet er (5) rekening gehouden worden dat de gevoelens van de vrijwilliger over werkgroepen en sociale groepen van invloed kan zijn op hoe hij/zij over de organisatie denkt. Tenslotte is het (6) belangrijk om positieve relaties te onderhouden met collega's. Deze kunnen worden bereikt door het uitnodigen van vrijwilligers bij sociale evenementen en het stimuleren van vriendschappen, zowel binnen als buiten de werkplek.

Uit het onderzoek van McBride, Gonzales, Morrow-Howell, & McCrary (2011) blijkt dat vrijwilligers die een stipendium ontvangen, in vergelijking met onbetaalde vrijwilligers, bijna twee keer zoveel uren per week werken en dat ze een langere tijd bij een organisatie blijven. Soms wordt zelfs gezegd dat de kosten van stipendia toch een besparingen kan opleveren als daardoor de retentie van vrijwilligers afneemt. De hoeveelheid tijd en inspanning die nodig is om een nieuwe vrijwilliger te werven, te trainen en te managen is namelijk aanzienlijk. Stabiliteit in het werk leidt tot betere resultaten voor de organisatie, voor de cliënten en voor de vrijwilligers zelf.

Cuskelly, Taylor, Hoye, & Darcy (2006) onderzochten de retentie van vrijwilligers aan de hand van zeven variabelen: planning, werving, screening, oriëntatie, training en support, performance management en erkenning. Willems, et al. (2012) onderzochten de retentie van vrijwilligers aan de hand van tien factoren. Zij noemen als vier belangrijkste redenen om de organisatie te verlaten: (1) worstelen met andere vrijwilligers in de groep, (2) te oud zijn om vrijwilligerswerk te doen, (3) niet voldoende tijd beschikbaar hebben en (4) ontevreden zijn over de eigen betrokkenheid. Tang, Morrow-Howell, & Choi (2010) onderzochten negentien factoren om te stoppen met vrijwilligerswerk. Uit hun onderzoek blijkt dat factoren als het hebben van een lager inkomen, een slechtere gezondheid, een korte en sporadische betrokkenheid bij een organisatie, het krijgen van onvoldoende support en het niet ontvangen van een stipendium de intentie vergroot om een organisatie te verlaten.

2.5.2 Factoren van retentie

Bij het toepassen van de two-factor theorie op vrijwilligers gaat het om factoren die ervoor zorgen dat vrijwilligers tevreden zijn met hun ervaring waardoor ze bij de organisatie willen blijven. De belangrijkste bijdrage van de two-factor theorie is dat de theorie een focus legt op het aanpakken van organisatorische factoren waarover het management zeggenschap heeft. In het artikel van Jamison (2003) worden een dertiental variabelen beschreven die veelvuldig worden gebruikt bij de two-factor theorie van Herzberg:

- Training

Niet alleen voor beroepskrachten maar ook voor vrijwilligers dienen trainingen en opleidingen een belangrijk doel. Hierdoor blijven beiden op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in hun vakgebied. Er bestaan drie categorieën vrijwilligersopleidingen: (a) oriëntatie binnen de organisatie, (b) het krijgen van instructies voor het uitvoeren van het werk en (c) on-the-job training (Fletcher, 1987 in Jamison, 2003). De meerderheid van de vrijwilligers krijgt weinig formele opleiding. Hun opleiding beperkt zich vaak tot on-the-job training en zij stellen hun vragen aan andere vrijwilligers als zij meer willen leren.

- Oriëntatie

Oriëntatie is het proces om vrijwilligers kennis te laten maken met de missie van de organisatie en hun functie binnen de organisatie. Dit vindt plaats zodat vrijwilligers weten wat de rol van de organisatie is en hoe ze hun eigen rol binnen de doelstellingen van de organisatie kunnen vervullen.

- Communicatie

Effectieve communicatie is een essentieel onderdeel van de relatie tussen vrijwilligers en managers. Het gaat hierbij om de interactie tussen manager en vrijwilliger en de mate van inspraak en medezeggenschap die door de vrijwilliger wordt ervaren (Vereniging NOV, 2015). Vrijwilligers verwachten goed geïnformeerd te worden over zaken die plaatsvinden binnen de organisatie en zaken die belangrijk zijn voor het uitvoeren van hun taak.

- Interpersoonlijke relaties

Een belangrijke factor die voor vrijwilligers verband houdt met de intentie om de organisatie te verlaten, is hun relatie met andere medewerkers. Vrijwilligersorganisaties moeten positieve sociale interactie tussen collega's, cliënten, managers en betaalde werknemers faciliteren. Want wanneer medewerkers elkaar ondersteunen en een goede werkrelatie hebben, wordt de intentie om de organisatie te verlaten geminimaliseerd (Fletcher, 1987 in Jamison, 2003). Interpersoonlijke relaties kunnen worden bereikt door het uitnodigen van vrijwilligers bij sociale evenementen en het stimuleren van vriendschappen, zowel binnen als buiten de werkplek (Bortree & Waters, 2014).

- Directe service

Vrijwilligers ontwikkelen affectieve relaties met cliënten van de organisatie door middel van directe dienstverlening.

- Billijke behandeling

Gelijkheid is een integraal onderdeel van de arbeidsvoorwaarden. Als vrijwilligers ervaren dat ze op een ongelijke manier worden beloond, een ongelijke hoeveelheid of kwaliteit van het werk toegewezen krijgen of ongelijke kansen krijgen, is de intentie om de organisatie te verlaten hoog. (Roseman, 1981 in Jamison, 2003).

- Ontwikkeling van vaardigheden

Een van de belangrijkste redenen waarom mensen vrijwilligerswerk doen is om nieuwe vaardigheden te verwerven of om bestaande te verbeteren. Uit het onderzoek van Hodgkinson & Weitzman (1986 in Jamison, 2003) blijkt dat bijna 1 op de 10 vrijwilligers het werk doet om te leren en om ervaring op te doen.

- Uitdagende taak

Vrijwilligers zoeken, net als betaalde medewerkers, uitdagingen en mogelijkheden om beter in hun taak te worden. De intentie om de organisatie te verlaten wordt vergroot als vrijwilligers een taak toebedeeld krijgen die ze niet uitdagend vinden. Bij het maken en opstellen van opdrachten kunnen organisaties de persoonlijkheden van de vrijwilliger meenemen om de best mogelijke match voor hen te maken (Bortree & Waters, 2014).

- Persoonlijke groei

Sommige vrijwilligers verwachten dat door middel van vrijwilligerswerk hun professionele carrière wordt verbeterd of hun persoonlijke leven wordt verrijkt. In een onderzoek onder vrijwilligers van het Rode Kruis gaf 49% van de respondenten aan dat hun vrijwilligerservaring hielp om nieuwe interesses te ontwikkelen en 21% maakte door het doen van vrijwilligerswerk een beslissing die invloed had op de carrière (Zakour, 1994 in Jamison, 2003). Persoonlijke groei heeft te maken met de ontwikkeling die vrijwilligers bij een organisatie kunnen doormaken op het gebied van kennis, vaardigheden en prestaties (Vereniging NOV, 2015).

- Besluitvorming

Vrijwilligers moeten worden geïnformeerd over de hoeveel invloed die zij hebben bij de uitoefening van hun verantwoordelijkheden. Uit onderzoek blijkt dat vrijwilligers in de publieke sector onevenredig meer betrokken worden bij de beleidsvorming omdat overheidsinstanties hen zien als stakeholders, terwijl non-profit organisaties vrijwilligers alleen als gasten zien (Cnaan en Goldberg-Glen, 1991 in Jamison, 2003). Het is belangrijk voor vrijwilligers om hun de mogelijkheid te geven om een stem te hebben in beslissingen die hen aangaan (Bortree & Waters, 2014).

- Feedback en evaluatie

Het krijgen van feedback is een belangrijke manier om jezelf te kunnen verbeteren. Door prestaties te evalueren krijg je inzicht in hoe je het een volgende keer beter kunt doen. Het gaat hierbij om de terugkoppeling van de prestaties, het opsporen van verbeterpunten en uitvoeren van verbeteracties (Vereniging NOV, 2015). Baarsma (2015) ziet in de praktijk dat coördinatoren en vrijwilligers pas contact met elkaar hebben als het te laat is: als de vrijwilliger al is gevlogen of als er iets negatiefs heeft plaatsgevonden.

- Erkenning

De intentie om de organisatie te verlaten kan versterkt worden als vrijwilligers van mening zijn dat de taak die ze uitvoeren onbelangrijk is. Betekenis van de taak is de belangrijkste factor van algemene werktevredenheid (Dailey, 1986 in Jamison, 2003). Ook de taakinvulling, samenwerking en de verschuiving van taken wordt in hoge mate bepaald door de erkenning die een vrijwilliger ervaart (Van Bochove, Tonkens, & Verplanke, 2014). Volgens Baarsma (2015) zijn persoonlijke aandacht en erkenning de sleutel tot succesvolle omgang met vrijwilligers. Als kernwoorden noemt zij hierbij geïnteresseerdheid, oprechtheid en eerlijkheid.

- Beloning

Vrijwilligers krijgen geen financiële vergoeding voor hun prestaties. Er zijn echter ook andere compensaties beschikbaar, zoals het krijgen van een (permanente) werkplek of gratis parkeren. Er zijn verschillende manieren om vrijwilligers te belonen en te begunstigen. Een vrijwilliger kan bijvoorbeeld een meer complexe en uitdagende functie krijgen. Of ervaren vrijwilligers kunnen begeleiders van nieuwe vrijwilligers worden.

2.5.3 Conclusie retentie

De bestaande literatuur over retentie is veelomvattend. Zoals uit paragraaf 2.5 blijkt, zijn er ontzettend veel factoren te identificeren die invloed (zouden moeten) hebben op de vertrekgeneigdheid van vrijwilligers. Vanzelfsprekend kunnen niet alle factoren onderzocht worden. Daarom is ervoor gekozen om de literatuur van Jamison (2003) te gebruiken in dit onderzoek.

2.6 Beantwoording deelvraag 1

Om de eerste deelvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, is er een literatuuronderzoek verricht. Aan de hand van de bestudering van het kernbegrip retentie kan de volgende deelvraag worden beantwoord:

1. *Welke verklarende variabelen met betrekking tot retentie van vrijwilligers kunnen uit de literatuur worden afgeleid?*

In het artikel van Jamison (2003) worden dertien variabelen beschreven die worden gebruikt bij de two-factor theorie van Herzberg. Er wordt niet gesproken over dat bepaalde variabelen belangrijker zijn dan anderen. Puur op basis van de literatuur is het dus niet mogelijk om de belangrijkste variabelen te identificeren. Omdat het voor dit onderzoek te groot is om alle dertien variabelen te onderzoeken, is aan drie medewerkers van Vereniging NOV gevraagd een selectie van de variabelen te maken. Zij hebben paragraaf 2.5.2 ontvangen. Met behulp van de korte beschrijvingen hebben zij ieder een prioritaire volgorde van de dertien variabelen kenbaar gemaakt. Deze volgorde hebben zij gemaakt op basis van hun persoonlijke interesse in de variabelen en de nieuwsgierigheid naar de invloed die de variabelen hebben op de retentie van vrijwilligers. Aan de hand hiervan is gekozen om zes van de dertien variabelen te onderzoeken. De variabelen die de retentie van vrijwilligers zullen verklaren zijn:

- Interpersoonlijke relaties
- Persoonlijke groei
- Communicatie
- Erkenning
- Feedback en evaluatie
- Billijke behandeling

2.7 Beantwoording deelvraag 2

Deze literatuurreview wordt afgesloten met een conceptueel model. Dit model geeft antwoord op de tweede deelvraag van dit onderzoek:

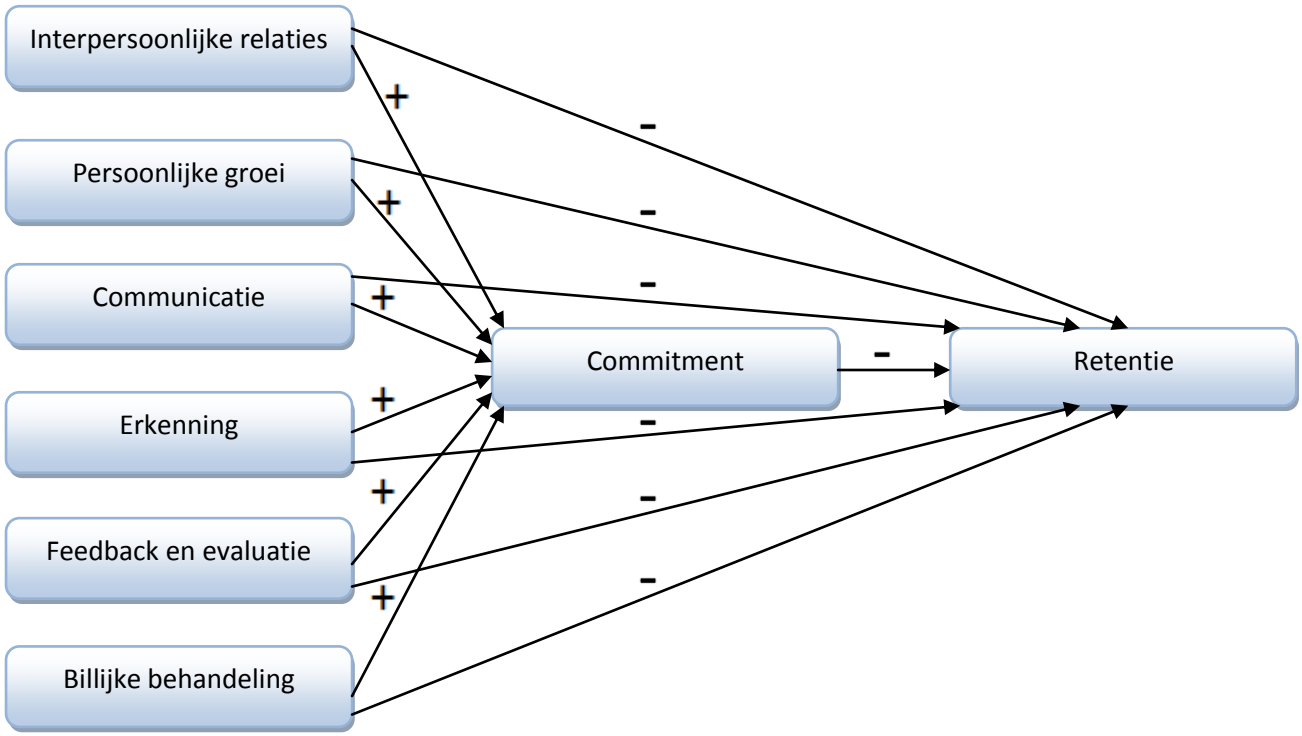
2. *Welk model en welke hypothesen kunnen worden opgesteld?*

2.7.1 Conceptueel model en hypothesen

Zes van de dertien variabelen die Jamison (2003) noemt in haar artikel vormen de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek. Naar verwachting hebben deze variabelen een negatieve invloed op de retentie van vrijwilligers. Als de onafhankelijke variabelen goed geregeld zijn in een organisatie, is een vrijwilliger minder geneigd om de organisatie te verlaten. De gevolgtrekking van de onderzoeker is dat commitment verklarend is voor retentie. Boezeman & Ellemers (2007) stellen in hun onderzoek dat commitment van zeer groot belang is voor het vergaren van kennis en inzichten over het behouden van vrijwilligers. Mede op basis van de literatuur van Boezeman & Ellemers (2007) en de theorie van Allen & Meyer (1990) wordt verwacht dat commitment het verband tussen de onafhankelijke variabelen en retentie medieert. Deze veronderstelling is nog niet eerder onderzocht en vormt een toevoeging aan de theoretische relevantie van dit onderzoek. De hypothesen zijn als volgt opgesteld:

- Hypothese a volgt uit het literatuuronderzoek.
- Hypothese b is de toevoeging aan de theoretische relevantie van dit onderzoek.

Het conceptueel model van dit onderzoek en de bijbehorende hypothesen worden hieronder weergeven.



Hypothese 1a:	Naarmate vrijwilligers de interpersoonlijke relaties in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 1b:	Het verband tussen interpersoonlijke relaties en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Hypothese 2a:	Naarmate vrijwilligers meer mogelijkheden tot persoonlijke groei in de organisatie ervaren, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 2b:	Het verband tussen persoonlijke groei en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Hypothese 3a:	Naarmate vrijwilligers de communicatie in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 3b:	Het verband tussen communicatie en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Hypothese 4a:	Naarmate vrijwilligers meer erkenning in de organisatie ervaren, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 4b:	Het verband tussen erkenning en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Hypothese 5a:	Naarmate vrijwilligers de feedback en evaluatie in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 5b:	Het verband tussen feedback en evaluatie en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Hypothese 6a:	Naarmate vrijwilligers een hogere billijkheid van de behandeling in de organisatie ervaren, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 6b:	Het verband tussen billijke behandeling en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Hoofdstuk 3 Definiëring, operationalisering en onderzoeksmethode

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden allereerst in paragraaf 3.2 de belangrijkste variabelen van dit onderzoek gedefinieerd. Vervolgens worden er in paragraaf 3.3 enquêtevragen over commitment en retentie opgesteld. Tenslotte wordt in paragraaf 3.4 de onderzoekmethode besproken.

3.2 Definiëring

Onderstaande definities worden gebruikt in dit onderzoek.

Commitment	De loyaliteit en de verbintenis aan de organisatie (Allen & Meyer, 1990).
Affectieve commitment	Emotionele gehechtheid van werknemers aan, identificatie met en betrokkenheid bij de organisatie (Allen & Meyer, 1990).
Continuïteit commitment	Commitment op basis van de kosten die de werknemers associëren met het verlaten van de organisatie (Allen & Meyer, 1990).
Normatieve commitment	Gevoelens van verplichting van werknemers om bij de organisatie te blijven (Allen & Meyer, 1990).
Interpersoonlijke relaties	De relatie tussen vrijwilligers en andere medewerkers zoals betaalde werknemers en managers (Fletcher, 1987 in Jamison, 2003).
Persoonlijke groei	De ontwikkeling die vrijwilligers bij een organisatie kunnen doormaken op het gebied van kennis, vaardigheden en prestaties (Vereniging NOV, 2015).
Communicatie	De inspraak en medezeggenschap van vrijwilligers en de interactie tussen begeleider / leidinggevende / coördinator en vrijwilliger (Vereniging NOV, 2015).
Erkenning	De betekenis van de taak met als kernwoorden geïnteresseerdheid, oprechtheid en eerlijkheid (Baarsma, 2015).
Feedback en evaluatie	De terugkoppeling van de prestaties, het opsporen van verbeterpunten en uitvoeren van verbeteracties (Vereniging NOV, 2015).
Billijke behandeling	Gelijke behandeling van iedere vrijwilliger op het gebied van beloning, werk en kansen (Roseman, 1981 in Jamison, 2003).
Retentie	De vertrekgeneigdheid van vrijwilligers.

3.3 Operationalisering

In deze paragraaf worden de belangrijkste variabelen van dit onderzoek geoperationaliseerd en worden de enquêtevragen opgesteld.

Commitment

Jak & Evers (2010) zijn opzoek gegaan naar een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment op basis van het drie componenten model van Allen & Meyer (1990). De schalen, die door Jak & Evers (2010) zijn ontwikkeld, zijn voldoende betrouwbaar en valide. Daarom wordt het commitment van vrijwilligers in dit onderzoek gemeten met behulp van de Nederlandstalige commitmentschalen van Jak & Evers (2010) die gebaseerd zijn op de gereviseerde Engelstalige schalen van Meyer et al. (1993). Zie bijlage 1.1 voor de totstandkoming van de enquêtevragen over commitment. De variabelen die het commitment van vrijwilligers zullen verklaren zijn:

- Affectieve commitment
- Continuïteit commitment
- Normatieve commitment

Onafhankelijke variabelen

De variabelen die de retentie van vrijwilligers zullen verklaren, komen uit de literatuur van Jamison (2003). Een aantal van die variabelen komt voor in de zelfevaluatie van Vereniging NOV. De zelfevaluatie is een uitgebreide lijst met aspecten over het vrijwilligerswerk die door een groep medewerkers van een organisatie ingevuld wordt. Het resultaat is een 'röntgenfoto' van de kwaliteit van het vrijwilligersmanagement op dat specifieke moment (Vereniging NOV, 2015). De zelfevaluatie besteedt aandacht aan hoe de organisatie tegen vrijwilligerswerk aankijkt en brengt de sterke en zwakke punten van de organisatie in beeld. Bij voldoende score kunnen organisaties opgaan voor het landelijke NOV-keurmerk Vrijwillige Inzet Goed Geregeld. De zelfevaluatie is ontwikkeld door Movisie. Niet alle variabelen die Jamison (2003) noemt komen voor in de zelfevaluatie. Daarom is er ook in de literatuur gezocht naar kernwoorden aan de hand waarvan de enquêtevragen opgesteld kunnen worden. De koppeling tussen de literatuur en de zelfevaluatie wordt in bijlage 1.2 weergegeven.

Afhankelijke variabele

In dit onderzoek draait het om de retentie van vrijwilligers. De afhankelijke variabele is daarom retentie. Het gaat er hierbij om dat de retentie van vrijwilligers in de kern wordt gemeten. Dit wordt gedaan door retentie te meten aan de hand van bestaande enquêtevragen. Hiervoor is literatuur gezocht over 'intention to leave' (zie bijlage 1.3).

De operationalisering ziet er als volgt uit:

Operationalisering			
Variabele (inclusief stipulatieve definitie)	**Indicatoren**	**Instrumentatie**	**Enquêtevragen**
Commitment *De loyaliteit en de verbintenis aan de organisatie (Allen & Meyer, 1990).*	- Affectieve commitment	7-punts Likert-schaal	Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen. Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie. Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie. Deze organisatie betekent veel voor mij.
	- Continuïteit commitment	7-punts Likert-schaal	Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik de organisatie nu zou verlaten. Als ik niet al zo veel van mezelf in deze organisatie had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders vrijwilligerswerk te doen. Als ik de organisatie verlaat, wordt het moeilijk om vergelijkbaar vrijwilligerswerk te vinden.
	- Normatieve commitment	7-punts Likert-schaal	Ik vind dat ik het aan mijn organisatie verplicht ben om te blijven. Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn deze organisatie nu te verlaten. Het zou onbehoorlijk zijn om nu de organisatie te verlaten. Ik zal op dit moment de organisatie niet verlaten, omdat ik dat de andere vrijwilligers bij mijn organisatie verschuldigd ben. Ik zal op dit moment de organisatie niet verlaten, omdat ik dat de cliënten bij mijn organisatie verschuldigd ben.
Interpersoonlijke relaties *De relatie tussen*	- Relatie met vrijwilligers	7-punts Likert-schaal	Ik heb een goede relatie met de andere vrijwilligers in de organisatie.

vrijwilliger en andere medewerkers zoals betaalde werknemers en managers (Fletcher, 1987 in Jamison, 2003).	- Relatie met betaalde werknemers	7-punts Likert-schaal	Ik heb een goede relatie met de betaalde medewerkers in de organisatie.
	- Relatie met managers	7-punts Likert-schaal	Ik heb een goede relatie met mijn begeleider / leidinggevende / coördinator.
	- Vriendschap	7-punts Likert-schaal	Ik ontmoet ook buiten werktijd andere vrijwilligers die vrijwilligerswerk doen bij de organisatie.
Persoonlijke groei *De ontwikkeling die vrijwilligers bij een organisatie kunnen doormaken op het gebied van kennis, vaardigheden en prestaties (Vereniging NOV, 2015).*	Persoonlijke ontwikkeling	7-punts Likert-schaal	De organisatie biedt mij de mogelijkheid om mijn kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen. De organisatie is ervan op de hoogte als ik meer of minder tevreden ben over de organisatie. De organisatie speelt in op (mogelijke) veranderingen in mijn wensen. Ik word ondersteund bij het verbeteren van mijn prestaties.
Communicatie *De inspraak en medezeggenschap van vrijwilligers en de interactie tussen begeleider / leidinggevende / coördinator en de vrijwilliger (Jamison, 2003).*	Inspraak / medezeggenschap	7-punts Likert-schaal	Ik krijg relevante informatie over de algehele organisatie. Ik heb inspraak in de invulling van mijn taken en werkomstandigheden.
	Communicatie vrijwilliger - manager	7-punts Likert-schaal	Er is sprake van een goede communicatie tussen mijn begeleider / leidinggevende / coördinator en mij.
Erkenning *De betekenis van de taak met als kernwoorden geïnteresseerdheid, oprechtheid en eerlijkheid (Baarsma, 2015).*	Belangrijke taak	7-punts Likert-schaal	De taak die ik uitvoer vind ik belangrijk.
	Geïnteresseerdheid	7-punts Likert-schaal	In de organisatie is men geïnteresseerd in elkaar.
	Oprechtheid Eerlijkheid	7-punts Likert-schaal	In de organisatie gaat men op een eerlijke en oprechte manier met elkaar om.
Feedback en evaluatie *De terugkoppeling van de prestaties, het opsporen van verbeterpunten en uitvoeren van*	Terugkoppeling	7-punts Likert-schaal	Ik ontvang feedback over mijn prestaties.
	Herinrichten	7-punts Likert-schaal	Mijn prestaties worden geëvalueerd. Mijn tevredenheid wordt onderzocht. Ik word betrokken bij het opsporen van

verbeteracties (Vereniging NOV, 2015).			verbeterpunten en uitvoeren van verbeteracties. De uitkomsten van de evaluaties (naar bijvoorbeeld de resultaten van het werk of de tevredenheid over het werk) worden gebruikt om verbeteringen in de organisatie aan te brengen.
Billijke behandeling *Gelijke behandeling van iedere vrijwilliger op het gebied van beloning, werk en kansen (Roseman, 1981 in Jamison, 2003).*	- Beloning - Waardering	7-punts Likert-schaal	Mijn inzet wordt in dezelfde mate gewaardeerd als bij andere vrijwilligers in de organisatie.
	- Hoeveelheid werk	7-punts Likert-schaal	Ik krijg een gelijke hoeveelheid werk toebedeeld als andere vrijwilligers in de organisatie.
	- Kansen	7-punts Likert-schaal	Ik krijg gelijke kansen als andere vrijwilligers in de organisatie.
Retentie *De vertrekgeneigdheid van vrijwilligers.*		Meerkeuzevragen en 4-punts Likert-schaal	Hoe vaak in de afgelopen 6 maanden heeft u eraan gedacht om de organisatie te verlaten? Ik ben over 6 maanden nog aan deze organisatie verbonden. Hoe zou u uw taak het liefst vervullen? Hoe ziet u uw taak idealiter georganiseerd? Welke onderwerpen zorgen er het meest voor dat u bij de vrijwilligersorganisatie wil blijven? Welke onderwerpen zorgen er het minst voor dat u bij de vrijwilligersorganisatie wil blijven?

Tabel 5 Operationalisering

3.4 Onderzoeksmethode

Het onderzoek is kwantitatief van aard. Er is gestart met een literatuuronderzoek. Hierop volgt een cross sectioneel surveyonderzoek.

3.4.1 Populatie en steekproef

Tot de theoretische populatie kunnen alle zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland worden gerekend waarbij vrijwilligers werkzaam zijn. Om een zo sterk mogelijke vergelijking te kunnen maken is er gekozen om van elkaar verschillende cases te analyseren. Het onderzoek wordt verricht onder twee strata:

- Zorg- en welzijnsinstellingen met vrijwilligers die een NOV-keurmerk hebben behaald.
- Zorg- en welzijnsinstellingen met vrijwilligers zonder NOV-keurmerk.

Het NOV-keurmerk Vrijwillige Inzet Goed Geregeld is een landelijk keurmerk dat wordt toegekend aan vrijwilligersorganisaties en maatschappelijke instellingen die met hun vrijwilligersbeleid voldoen aan door Vereniging NOV gestelde kwaliteitscriteria. Organisaties die het NOV-keurmerk behalen, mogen het vier jaar voeren. Zij ontvangen een certificaat en mogen het logo gebruiken. Met het keurmerk wil Vereniging NOV vrijwilligersorganisaties stimuleren toe te werken naar een kwaliteitsniveau en ze daarvoor publieke erkenning bieden. Organisaties die het NOV-keurmerk krijgen, kunnen op een objectieve manier laten zien dat zij het vrijwilligerswerk succesvol en aantrekkelijk hebben georganiseerd. Vrijwilligers weten dat ze binnen die organisaties kunnen rekenen op voldoende mogelijkheden om zich met succes in te zetten. Voor financiers, samenwerkingspartners en klanten is het zinvol te weten dat de organisatie haar vrijwillige inzet goed heeft geregeld.

De steekproef in dit onderzoek kan getypeerd worden als een aselecte steekproef: “Dat wil zeggen dat alle potentiële onderzoekseenheden in de populatie een even grote kans hebben om in de steekproef te worden opgenomen” (Verschuren & Doorewaard, 2010, p. 167). In week 16 en 17 van 2015 zijn er oproepen voor organisaties geplaatst om zich aan te melden voor het onderzoek. Deze berichten waren onder andere te vinden op de websites van Vereniging NOV, MOgroep en Agora beroepsvereniging, op LinkedIn (o.a. in de groep ‘Vrijwilligerswerk’ en in de groep ‘ZorgVrijwilliger’) en in de nieuwsbrief van Agora beroepsvereniging onder vrijwilligerscoördinatoren. In ruil voor de medewerking krijgt de organisatie inzicht in het functioneren van het eigen vrijwilligersbeleid. Hierdoor worden de organisaties op de hoogte gesteld van de factoren die ervoor zorgen dat vrijwilligers de organisatie willen verlaten en kunnen zij hier adequaat op inspelen. Naar aanleiding van de oproep heeft één organisatie met NOV-keurmerk zich aangemeld en 29 organisaties zonder keurmerk. In eerste instantie was het streven om de tien grootste organisaties te onderzoeken maar omdat alle organisaties erg graag wilden meewerken, is er besloten om iedereen te laten meedoen. Een aantal organisaties besloot om toch van deelname af te zien. Omdat de aanmeldingen van de organisaties met keurmerk erg tegenvielen, zijn er vijftien grote zorg- en welzijnsorganisaties met NOV-keurmerk benaderd met het verzoek tot medewerking. Hiervan wilden vier organisaties meewerken. Het totaal aantal onderzochte organisaties bedraagt 23, waarvan 5 organisaties met keurmerk en 18 organisaties zonder.

3.4.2 Survey-onderzoek

Na afronding van het literatuuronderzoek is de vragenlijst opgesteld (zie bijlage 1). Deze is getest op 1 mei 2015 door drie vrijwilligers. Aan de hand van de op- en aanmerkingen is de vragenlijst aangepast. Op 12 mei is de vragenlijst nogmaals door twee personen getest en vervolgens definitief gemaakt. De survey meet opinies en meningen, grotendeels aan de hand van een ordinale schaal. De enquête bevat gesloten vragen en bestaat uit vijf gedeelten. Met het eerste gedeelte worden de demografische variabelen achterhaald. In tweede gedeelte komen de zes onafhankelijke variabelen aan bod die gebaseerd zijn op de two factor theorie van Herzberg, door Jamison (2003) beschreven in haar artikel. In het derde gedeelte wordt retentie zelf in de kern gemeten door de respondenten hierover vier vragen voor te leggen. Het vierde gedeelte bestaat uit vragen over commitment die zijn opgesteld met behulp van de Nederlandstalige commitmentschalen van Jak & Evers (2010) die gebaseerd zijn op de gereviseerde Engelstalige schalen van Meyer et al. (1993). In het slotonderdeel van de vragenlijst zijn twee controlevragen toegevoegd waarbij retentie nogmaals wordt gemeten. De resultaten van de survey brengen in beeld wat er zich in de zorg- en welzijnsinstellingen afspeelt. Met behulp van deze resultaten kan worden verklaard waarom een bepaald verschijnsel bestaat en waarmee dit eventueel samenhangt. Middels deze methode van dataverzameling worden er gegevens verzameld over een relatief groot aantal onderzoekseenheden (Verschuren & Doorewaard, 2010). Er wordt hierdoor meer in de breedte (grote aantallen) dan in de diepte (gedetailleerde vragen) gewerkt.

De enquêtes zijn per e-mail verstuurd naar alle vrijwilligers van de zorg- en welzijnsinstellingen met een e-mailadres. Dit heeft zoveel mogelijk gelijktijdig plaatsgevonden zodat alle vrijwilligers even lang de tijd hebben gehad om de enquête in te vullen. Omdat niet alle organisaties de e-mailadressen van hun vrijwilligers wilden afstaan, is ervoor gekozen om de coördinatoren de enquête zelf naar hun vrijwilligers te laten e-mailen. Voorwaarde hierbij is dat zij precies zouden bijhouden naar hoeveel vrijwilligers zij de enquête stuurden i.v.m. het responspercentage (zie bijlage 2). De enquête is in totaal naar 6524 vrijwilligers gestuurd en heeft twee weken open gestaan (van 18 mei 2015 tot en met 31 mei 2015). Voor de vrijwilligers is anonimiteit gewaarborgd.

De vragenlijst bestaat uit 47 vragen:

Opbouw en gebruik van de vragenlijst			
Variabele	**Aantal vragen**	**Vragen**	**Gebruik in dit onderzoek**
Demografische variabelen	6	Deze vragen brengen de demografische gegevens van de vrijwilliger in kaart.	Van de zes vragen zijn in de analyse voornamelijk de vragen over leeftijd en geslacht gebruikt. De andere vier vragen zijn sporadisch gebruikt bij het beschrijven van de resultaten.
Interpersoonlijke relaties (7-punts Likert-schaal)	4	Deze items meten de relatie tussen de vrijwilliger en de beroepskrachten / coördinatoren.	De vier vragen vormen samen de schaal interpersoonlijke relaties.
Persoonlijke groei (7-punts Likert-schaal)	4	Deze items meten de persoonlijke groei en ontwikkeling van de vrijwilliger.	De vier vragen vormen samen de schaal persoonlijke groei.

Communicatie (7-punts Likert-schaal)	3	Deze items meten de communicatie en de inspraak/medezeggenschap van de vrijwilliger.	De drie vragen vormen samen de schaal communicatie.
Erkenning (7-punts Likert-schaal)	3	Deze items meten de aanwezigheid van erkenning in de organisatie.	De drie vragen vormen samen de schaal erkenning.
Feedback en evaluatie (7-punts Likert-schaal)	5	Deze items meten de aanwezigheid van feedback en evaluaties.	De vijf vragen vormen samen de feedback en evaluatie.
Billijke behandeling (7-punts Likert-schaal)	3	Deze items meten (gelijkheid van) de behandeling van vrijwilligers.	De drie vragen vormen samen de schaal billijke behandeling.
Retentie (meerkeuzevragen en 4-punts Likert-schaal)	4	Deze items meten de factoren die de retentie van vrijwilligers bepalen.	Van de vier vragen over retentie is er één vraag gebruikt in de analyse, namelijk: Hoe vaak in de afgelopen 6 maanden heeft u eraan gedacht om de organisatie te verlaten? De andere drie vragen zijn sporadisch gebruikt bij het beschrijven van de resultaten.
Affectieve commitment (7-punts Likert-schaal)	5	Deze items meten de affectieve commitment van de vrijwilliger.	De vijf vragen vormen samen de schaal affectieve commitment.
Continuïteit commitment (7- punts Likert-schaal)	3	Deze items meten de continuïteit commitment van de vrijwilliger.	De drie vragen vormen samen de schaal continuïteit commitment.
Normatieve commitment (7-punts Likert-schaal)	5	Deze items meten de normatieve commitment van de vrijwilliger.	De vijf vragen vormen samen de schaal normatieve commitment.
Retentie, controlevraag (meerkeuzevraag, maximaal 3 opties aanvinken)	2	Deze items meten de factoren die de retentie van vrijwilligers bepalen.	Deze vragen zijn niet gebruikt om de resultaten te beschrijven of om de analyse uit te voeren.

Tabel 6 Opbouw en gebruik vragenlijst

3.4.3 Betrouwbaarheid, validiteit en representativiteit

Een meting is betrouwbaar als het meetinstrument bij herhaling van de meting dezelfde waardebepaling van de variabele oplevert (Baarda & De Goede, 2006). Het is onduidelijk of de onderzoeksresultaten werkelijk betrouwbaar zullen zijn. Er wordt namelijk geen test-hertestmethode gebruikt om na te gaan of de gegeven antwoorden een eerste en tweede keer overeenkomen. Doordat non-respons de betrouwbaarheid verkleint, wordt geprobeerd de respons te verhogen door de enquêtes aan de vrijwilligers te laten versturen door de coördinatoren van de betreffende organisaties. De verwachting bestaat dat een vrijwilliger eerder bereid is de enquête in te vullen als deze door iemand verspreid is die dicht bij de vrijwilliger staat. Door het stellen van meerdere vragen over een onderwerp wordt geprobeerd om de onderzoeksresultaten betrouwbaarder te maken. Ook wordt de betrouwbaarheid van de schalen gemeten voordat ze geconstrueerd worden (zie paragraaf 4.2). Tevens wordt geprobeerd transparant te zijn zodat het onderzoek navolgbaar is.

Betrouwbaarheid garandeert niet dat een meting valide is maar als een meting niet betrouwbaar is, kan die niet valide zijn (Baarda & De Goede, 2006). Omdat interne validiteit gaat over 'meten wat je wilt meten' wordt geprobeerd de interne validiteit te vergroten door zorgvuldige conceptualisering en operationalisering. Ook door theoretische onderbouwingen en door het zorgvuldig trekken van conclusies wordt geprobeerd de interne validiteit te vergroten.
Er wordt geprobeerd een zo hoog mogelijke externe validiteit te bereiken door gebruik te maken van bestaande meetinstrumenten die in ander onderzoek hun waarde bewezen hebben. Commitment wordt gemeten aan de hand van een bestaande vragenlijst van Jak en Evers (2010) die na onderzoek voldoende betrouwbaar en valide bleek. De variabelen van retentie zijn overgenomen uit de literatuur van Jamison (2003) en vervolgens zorgvuldig geoperationaliseerd. De vragenlijst is getest door drie vrijwilligers en aan de hand van de op- en aanmerkingen is de vragenlijst aangepast. Vervolgens is de vragenlijst nogmaals door twee personen getest en definitief gemaakt. Door gebruik te maken van schalen wordt tenslotte geprobeerd de validiteit te verhogen.

De generaliseerbaarheid is geprobeerd te vergroten door voorafgaand aan de regressieanalyse de modelassumpties te controleren (Field, 2009). De modelassumpties die worden gecontroleerd zijn: multicollineariteit, homoscedasticiteit, independent errors en normally distributed errors. Ook is door het trekken van een aselecte steekproef geprobeerd een representatief beeld van de totale populatie te krijgen, zodat de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden (Verschuren & Doorewaard, 2010). Er kunnen echter geen uitspraken gedaan worden in hoeverre de groep respondenten representatief is voor de populatie vrijwilligers, omdat die informatie over de populatie niet beschikbaar is. Het totaal aantal reacties per organisatie wordt weergeven in bijlage 2.

Hoofdstuk 4 Resultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan de resultaten van de enquête centraal. Er wordt in paragraaf 4.2 gestart met het construeren van de schalen en het meten van de betrouwbaarheid daarvan. Vervolgens worden in paragraaf 4.3 de resultaten van de enquête beschreven. In paragraaf 4.4 volgt een korte conclusie met daarin de belangrijkste bevindingen.

In dit onderzoek wordt er een significantieniveau van < 0,05 aangehouden. Dit betekent dat er bij een significantiewaarde van < 0,05 met 95% zekerheid gezegd kan worden dat de gevonden relatie niet op toeval berust.

De resultaten worden beschreven met behulp van drie toetsen.

- De ANOVA toets

Deze toets wordt gebruikt om de verschillen tussen de organisaties te controleren. Met behulp van de ANOVA toets wordt duidelijk of er sprake is van een verschil tussen meerdere ratio variabelen (Field, 2009). Organisaties worden vergeleken op de centrale variabelen. Hierdoor wordt inzichtelijk in hoeverre de variabelen tussen de organisaties verschillen.

- De bivariate correlatie toets

Deze toets wordt gebruikt om de correlatie tussen de leeftijd en de variabelen te controleren. Met behulp van de bivariate correlatie toets wordt duidelijk of er een relatie bestaat tussen twee ratio variabelen en of deze relatie positief of negatief is (Field, 2009). Hierbij wordt aangehouden:

  - 0 < 0,10 < = zeer zwak verband;
  - 0,11 - 0,30 = zwak verband;
  - 0,31 - 0,50 = redelijk verband;
  - 0,51 - 0,80 = sterk verband;
  - 0,81 - 0,99 = zeer sterk verband;
  - 1 = perfect verband.

- De independent sample T-test

Deze toets wordt gebruikt om de relatie tussen het geslacht en de variabelen te controleren. Met behulp van de independent sample T-test wordt duidelijk of twee ratiowaarden significant van elkaar verschillen (Field, 2009). Hierdoor wordt inzichtelijk in hoeverre de waardering voor een variabele verschilt tussen mannen en vrouwen.

4.2 Construeren van de schalen

De enquête is verspreid onder vrijwilligers van 23 zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland en heeft opengestaan van maandag 18 mei 2015 tot en met zondag 31 mei 2015. In totaal zijn 2467 mensen de enquête gestart. Deze gegevens zijn geïmporteerd in IBM SPSS Statistics 22. Tijdens het opschonen van het databestand is ervoor gekozen om alle niet volledig ingevulde enquêtes uit te sluiten. Door deze opschoning zijn er in totaal 304 reacties verwijderd. De resultaten in dit onderzoek zijn gebaseerd op 2163 volledig ingevulde enquêtes.

Na het opschonen van het databestand is gestart om de betrouwbaarheid van de schalen te meten. In de vragenlijst zijn negen schalen gebruikt.

Schaal	Cronbach's α
Interpersoonlijke relaties	0,750
Persoonlijke groei	0,833
Communicatie	0,758
Erkenning	0,786
Feedback en evaluatie	0,907
Billijke behandeling	0,859
Affectieve commitment	0,889
Continuïteit commitment	0,631
Normatieve commitment	0,890

Tabel 7 Betrouwbaarheid van de schalen

Één variabele valt op doordat de Cronbach's α onder de grens van 0,7 is (Field, 2009; Pallant, 2010). Bij de schaal 'continuïteit commitment' is gekeken of de Cronbach's α zou stijgen als één van de drie vragen uit de schaal verwijderd zou worden. De Cronbach's α kan bij het verwijderen van de tweede vraag stijgen naar 0,637. Omdat dit een erg kleine stijging is, is ervoor gekozen om alle drie de vragen te blijven gebruiken. Omdat de andere Cronbach's α acceptabel zijn, zijn de variabelen gedefinieerd en zijn alle schalen geconstrueerd.

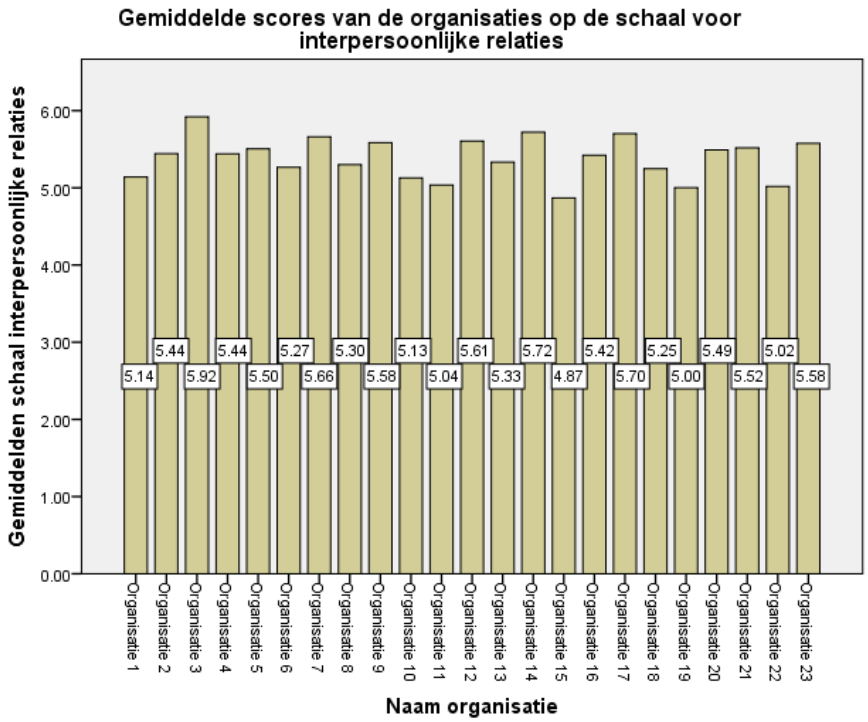
4.3 Enquêteresultaten

Algemeen

In totaal zijn er 2163 enquêtes volledig ingevuld. Van de respondenten is 30% man (648) en 70% vrouw (1515). De gemiddelde leeftijd is 59,5 jaar (*SD* = 12,9). De meeste respondenten hebben middelbaar beroepsonderwijs (30,1%) of lager beroepsonderwijs (27,4%) als hoogst afgeronde opleiding. 74% van de respondenten is meer dan 1 jaar maar minder dan 20 jaar vrijwilliger bij de organisatie waarvan ze de vragenlijst kregen. De grootste groep daarvan (24,2%) is gemiddeld meer dan 1 jaar maar minder dan 3 jaar aan de organisatie verbonden. Als er wordt gekeken naar het aantal jaren dat de respondent in zijn/haar leven al actief als vrijwilliger is, liggen de antwoorden hoger. De meeste respondenten (20%) zijn meer dan 10 jaar, maar minder dan 20 jaar in hun leven vrijwilliger. De respondenten besteden gemiddeld vier uur en drie kwartier per week aan vrijwilligerswerk bij de organisatie waarvan zij de vragenlijst kregen.

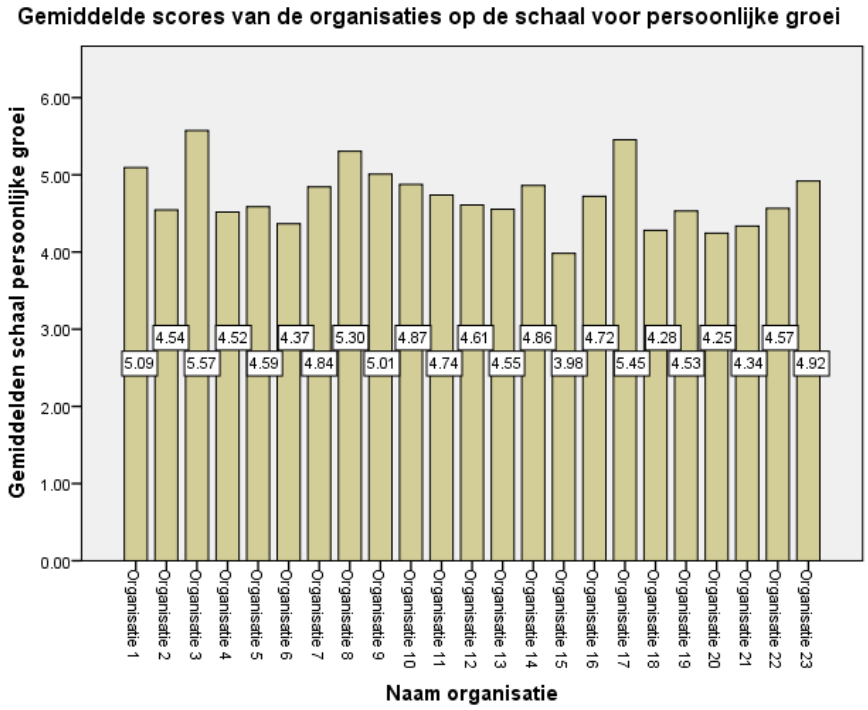
Interpersoonlijke relaties

De interpersoonlijke relaties worden door de respondenten gemiddeld gewaardeerd met 5,41 (*SD* = 1,24) op een zevenpuntsschaal. Er is een significant verschil tussen de organisaties, $F(22, 2131) = 3{,}11$, $p < 0{,}001$. De vrijwilligers bij organisatie 3 waarderen de interpersoonlijke relaties binnen de organisatie het meest (*M* = 5,92, *SD* = 1,15), organisatie 15 scoort het minst op dit onderwerp (*M* = 4,87, *SD* = 1,41). Er is geen significant verschil tussen mannen (*M* = 5,47, *SD* = 1,21) en vrouwen (*M* = 5,39, *SD* = 1,25), $t(2152) = 1{,}40$, $p = 0{,}160$. Wel is er een significante, zwakke positieve correlatie tussen de hoogte van de leeftijd en de score op de schaal voor interpersoonlijke relaties: hoe hoger de leeftijd, des te meer de vrijwilliger de interpersoonlijke relaties in de organisatie waardeert, $r = 0{,}12$, $p < 0{,}001$.
De vrijwilligers die het langst aan de organisatie zijn verbonden, waarderen de interpersoonlijke relaties het beste. De vrijwilligers die meer dan 20 jaar, maar minder dan 30 jaar actief zijn, waarderen de interpersoonlijke relaties met een 5,74 (*SD* = 1,27). Een vrijwilliger die minder dan zes maanden actief is bij de organisatie waardeert de interpersoonlijke relaties slechts met een 5,04 (*SD* = 1,28).



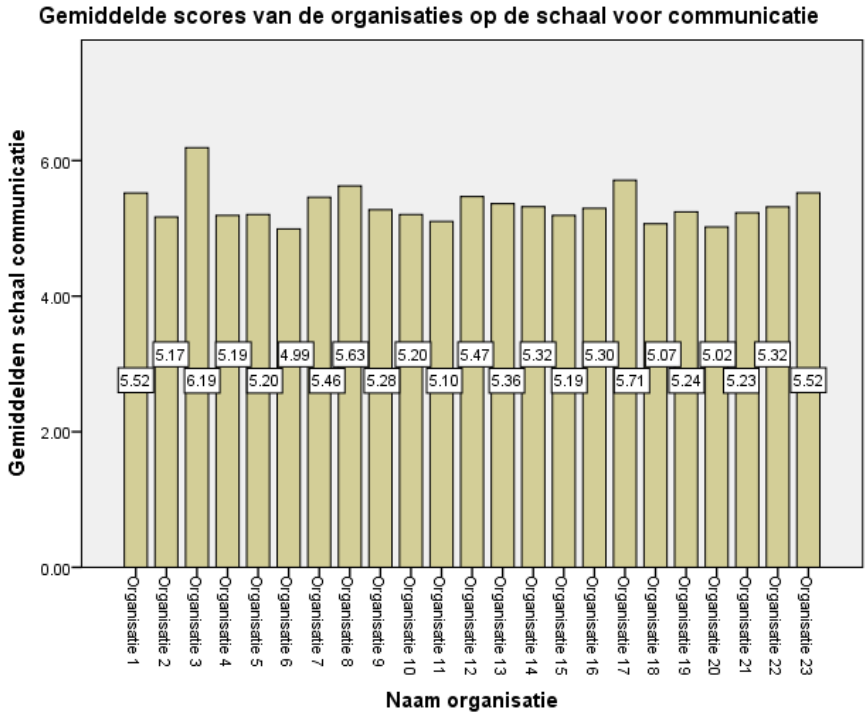
Persoonlijke groei

Vrijwilligers waarderen de persoonlijke groei in de organisatie gemiddeld met 4,72 (*SD* = 1,19) op een zevenpuntsschaal. Er is een significant verschil tussen de organisaties, $F(22, 2140) = 7{,}67$, $p < 0{,}001$. De persoonlijke groei wordt bij organisatie 15 het minst gewaardeerd (*M* = 3,98, SD = 1,49) en bij organisatie 3 het meest (*M* = 5,57, *SD* = 0,94). Er is geen significant verschil tussen mannen (*M* = 4,70, *SD* = 1,15) en vrouwen (*M* = 4,72, *SD* = 1,20), $t(2161) = 0{,}41$, $p = 0{,}681$. Ook is er geen significante correlatie tussen leeftijd en interpersoonlijke relaties, $r = -0{,}04$, $p = 0{,}113$.
De vrijwilligers met de hoogst mogelijk afgeronde opleiding (PhD) waarderen de persoonlijke groei in de organisatie het laagst (*M* = 4,44, *SD* = 1,35).



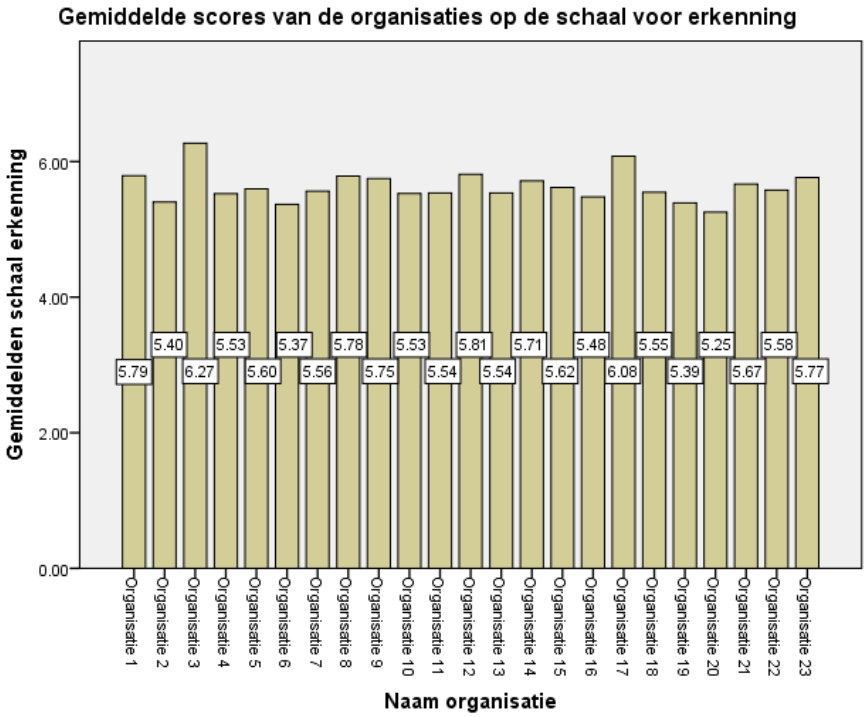
Communicatie

De communicatie binnen de organisatie wordt door de respondenten gemiddeld gewaardeerd met 5,30 (*SD* = 1,13) op een zevenpuntsschaal. Er is een significant verschil tussen de organisaties, *F*(22, 2140) = 4,81, *p* < 0,001. Wederom scoort organisatie 3 het hoogst op dit onderdeel (*M* = 6,19, *SD* = 0,67). De vrijwilligers van organisatie 6 waarderen de communicatie het laagst (*M* = 4,99, *SD* = 1,16). Er is geen significant verschil tussen mannen (*M* = 5,34, *SD* = 1,12) en vrouwen (*M* = 5,29, *SD* = 1,13), *t*(2161) = 1,09, *p* = 0,278. Wel is er een significante, zeer zwakke negatieve correlatie tussen de hoogte van de leeftijd en de score op de schaal voor communicatie: hoe hoger de leeftijd, des te minder de vrijwilliger de communicatie in de organisatie waardeert, *r* = -0,05, *p* = 0,044.



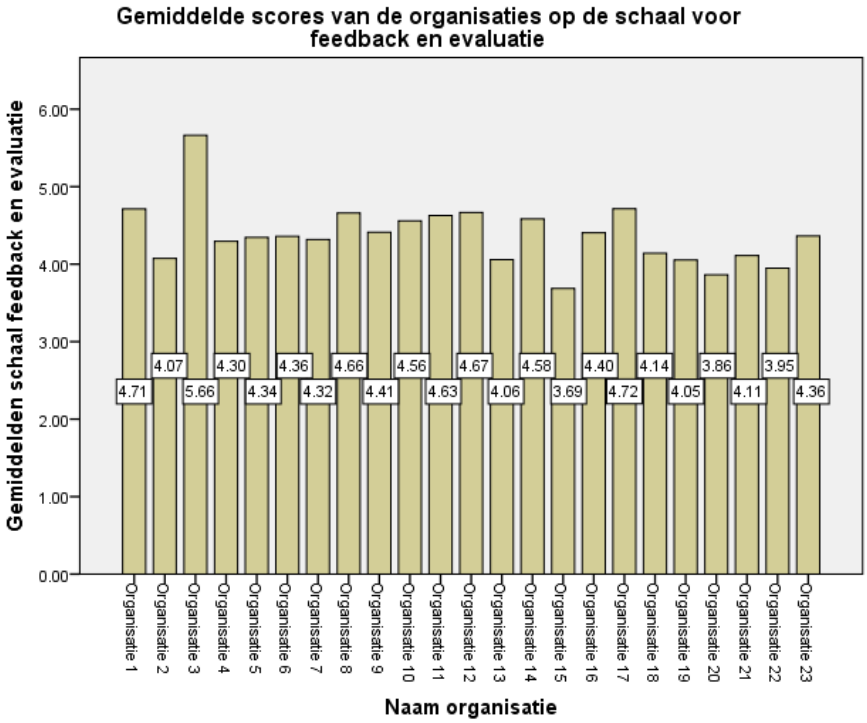
Erkenning

Vrijwilligers vinden dat er sprake is van erkenning binnen de organisatie. Zij waarderen dit onderdeel met 5,59 (*SD* = 0,96) op een zevenpuntsschaal. Dit is de hoogste uitkomst van alle negen schalen. Er is een significant verschil tussen de organisaties, *F*(22, 2140) = 4,87, *p* < 0,001. Ook op dit onderdeel scoort organisatie 3 het hoogst (*M* = 6,27, *SD* = 0,72). Organisatie 20 scoort het laagst (*M* = 5,25, *SD* = 0,93). Er is geen significant verschil tussen mannen (*M* = 5,61, *SD* = 0,92) en vrouwen (*M* = 5,58, *SD* = 0,97), *t*(2161) = 0,73, *p* = 0,468. Ook is er geen significante correlatie tussen leeftijd en erkenning, *r* =-0,03, *p* = 0,243.



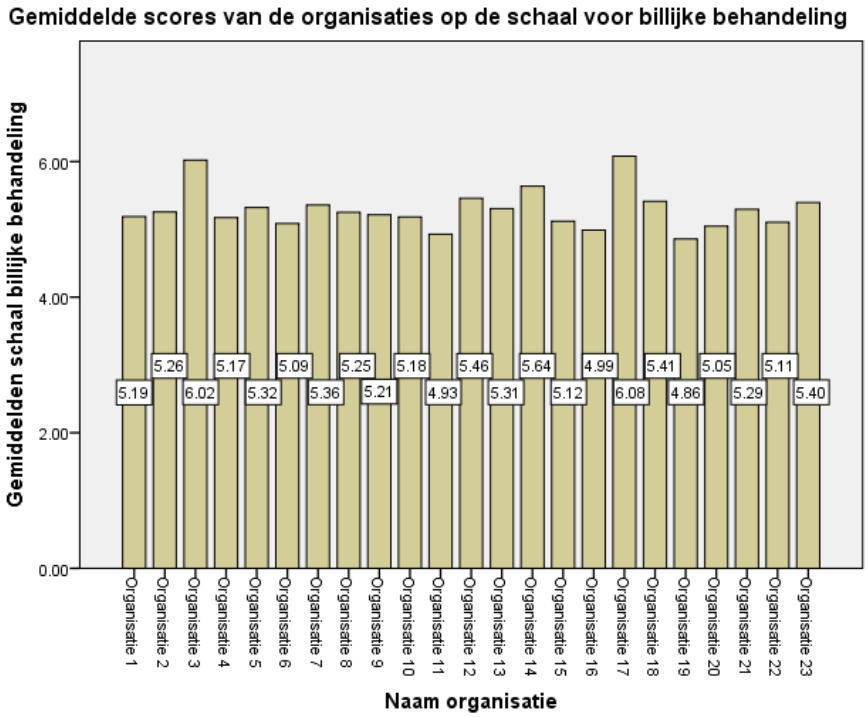
Feedback en evaluatie

De feedback en evaluatie binnen de organisatie wordt door de vrijwilligers gemiddeld gewaardeerd met 4,37 (*SD* = 1,35) op een zevenpuntsschaal. Er is een significant verschil tussen de organisaties, $F(22, 2140) = 7{,}40$, $p < 0{,}001$. Wederom scoort organisatie 3 het hoogst op dit onderwerp (*M* = 5,66, *SD* = 0,95). Organisatie 15 scoort het laagst (*M* = 3,69, *SD* = 1,59). Er is geen significant verschil tussen mannen (*M* = 4,39, *SD* = 1,38) en vrouwen (*M* = 4,36, *SD* = 1,34), $t(2161) = 0{,}58$, $p = 0{,}562$. Ook is er geen significante correlatie tussen leeftijd en de feedback en evaluatie, $r = -0{,}02$, $p = 0{,}409$.
De respondenten die al meer dan 30 jaar verbonden zijn aan de organisatie waarvan zij de vragenlijst kregen, waarderen dit onderwerp het minst (*M* = 4,26, *SD* = 1,05).



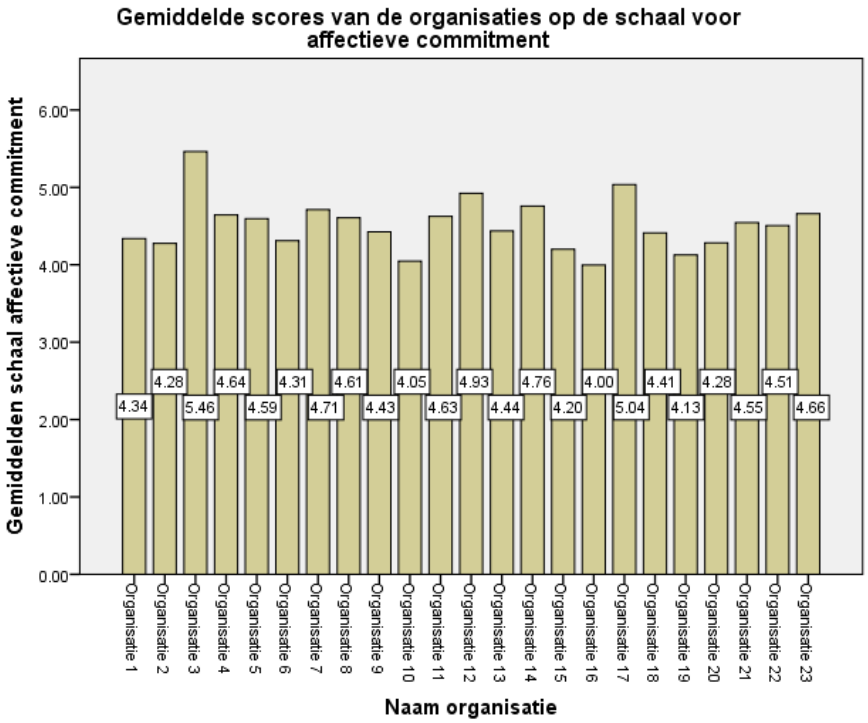
Billijke behandeling

Vrijwilligers waarderen het onderdeel billijke behandeling gemiddeld met 5,28 (*SD* = 1,08) op een zevenpuntsschaal. Er is een significant verschil tussen de organisaties, $F(22, 2140) = 5{,}63$, $p < 0{,}001$. Organisatie 17 scoort het hoogst (*M* = 6,08, *SD* = 0,85), maar wordt gevolgd door organisatie 3 (*M* = 6,02, *SD* = 0,79). Organisatie 19 scoort het laagst (*M* = 4,86, *SD* = 1,06). Er is geen significant verschil tussen mannen (*M* = 5,22, *SD* = 1,09) en vrouwen (*M* = 5,31, *SD* = 1,07), $t(2161) = -1{,}70$, $p = 0{,}089$. Ook is er geen significante correlatie tussen leeftijd en de billijke behandeling, $r = -0{,}02$, $p = 0{,}324$. De respondenten die al meer dan dertig jaar vrijwilliger zijn bij de organisatie waarvan zij de vragenlijst kregen, waarderen dit onderwerp hoog (*M* = 5,41, *SD* = 0,93), terwijl vrijwilligers die minder dan zes maanden aan de organisatie verbonden zijn dit onderwerp het laagst waarderen (*M* = 5,16, *SD* = 1,17).



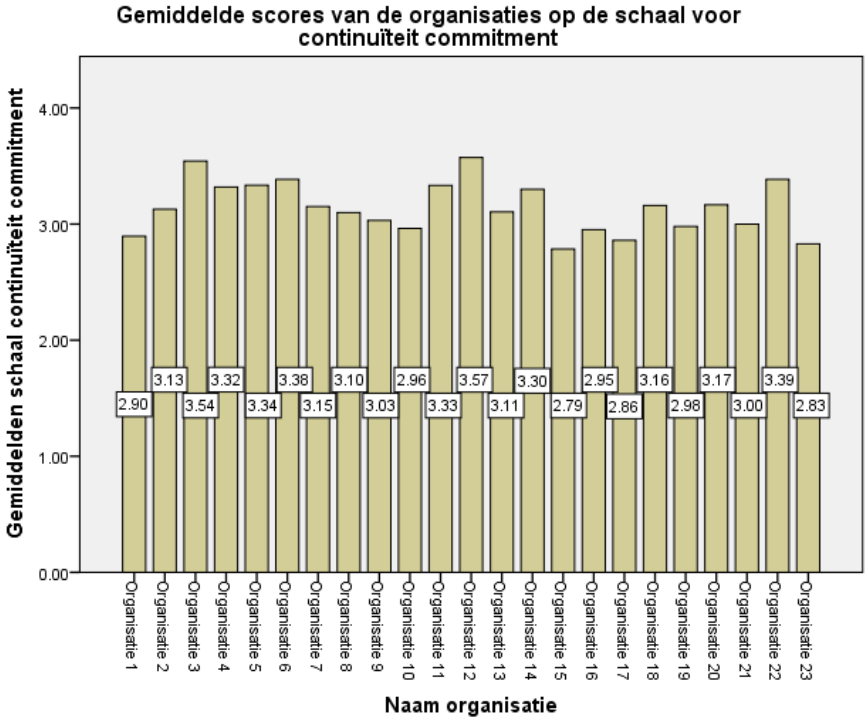
Affectieve commitment

De schaal affectieve commitment scoort gemiddeld 4,47 (*SD* = 1,22) op een zevenpuntsschaal. Van de drie vormen van commitment is deze score het hoogst. Er is een significant verschil tussen de organisaties, $F(22, 2140) = 7{,}44$, $p < 0{,}001$. Uitschieter is wederom organisatie 3 (*M* = 5,46, *SD* = 0,89), organisatie 16 scoort het laagst (*M* = 4,00, *SD* = 1,28). Er is geen significant verschil tussen mannen (M = 4,47, SD = 1,26) en vrouwen (M = 4,47, SD = 1,20), $t(2161) = -0{,}09$ $p = 0{,}993$. Wel is er een significante, zeer zwakke positieve correlatie tussen de hoogte van de leeftijd en de score op de schaal voor affectieve commitment: hoe hoger de leeftijd, des te meer de vrijwilliger affectief gecommitteerd is aan de organisatie, $r = 0{,}09$, $p < 0{,}001$.
Hoe hoger de respondent is opgeleid, hoe minder sprake er is van affectieve commitment. Ook blijkt dat hoe langer een respondent vrijwilligerswerk doet bij de organisatie waarvan hij de vragenlijst kreeg, hoe hoger de affectieve commitment is. Deze lijn is ook te zien in het aantal jaren dat de respondent in zijn/haar leven vrijwilligerswerk doet. Hoe langer de respondent in zijn/haar leven vrijwilligerswerk doet, hoe hoger de affectieve commitment is.



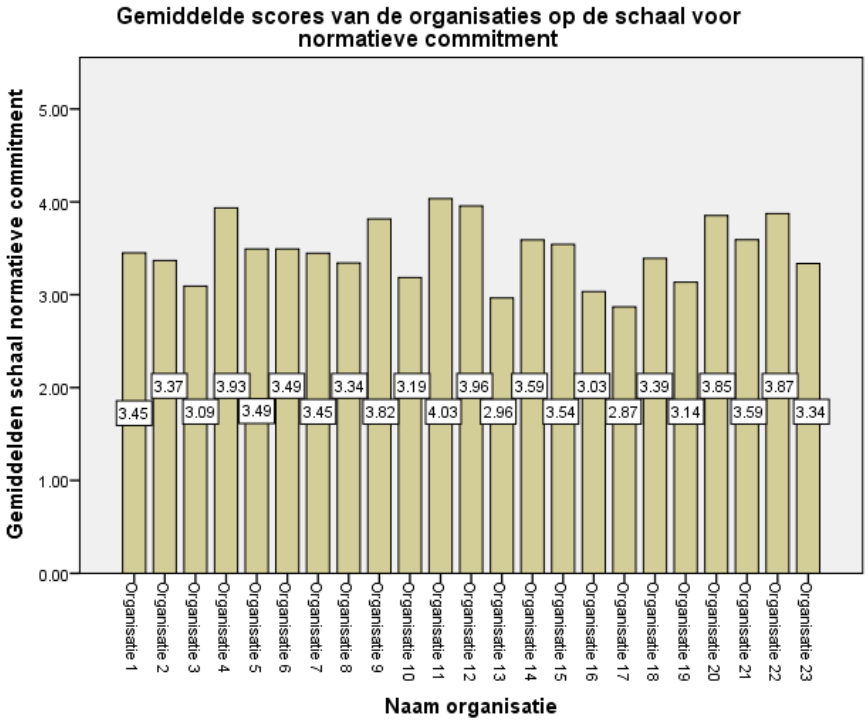
Continuïteit commitment

Alle organisaties scoren, vergeleken met de andere schalen, het laagst op het onderdeel continuïteit commitment. Het gemiddelde is 3,17 (*SD* = 1,29) op een zevenpuntsschaal. Er is een significant verschil tussen de organisaties, $F(22, 2140) = 1{,}93$, $p = 0{,}006$. Organisatie 12 heeft de hoogste score (*M* = 3,5729, *SD* = 1,38), maar wordt gevolgd door organisatie 3 (*M* = 3,54, *SD* = 1,12). Organisatie 15 heeft de laagste score (*M* = 2,79, *SD* = 1,32). Deze gemiddelden zouden op een vijfpuntsschaal al niet heel hoog zijn, maar omdat de vragen een zevenpuntsschaal kenden, zijn deze uitkomsten erg laag te noemen. Er is geen significant verschil tussen mannen (*M* = 3,23, *SD* = 1,33) en vrouwen (*M* = 3,14, *SD* = 1,27), $t(2161) = 1{,}43$ $p = 0{,}154$. Wel is er een significante, zwakke positieve correlatie tussen de hoogte van de leeftijd en de score op de schaal voor affectieve commitment: hoe hoger de leeftijd, des te hoger de continuïteit commitment van de vrijwilliger, $r = 0{,}11$, $p < 0{,}001$.
Er is een stijgende continuïteit commitment te zien naarmate de vrijwilliger langer actief is bij de organisatie waarvan hij/zij de vragenlijst kreeg. Voor het totale aantal jaren dat een respondent in zijn/haar leven actief als vrijwilliger is, geldt deze stijging niet.



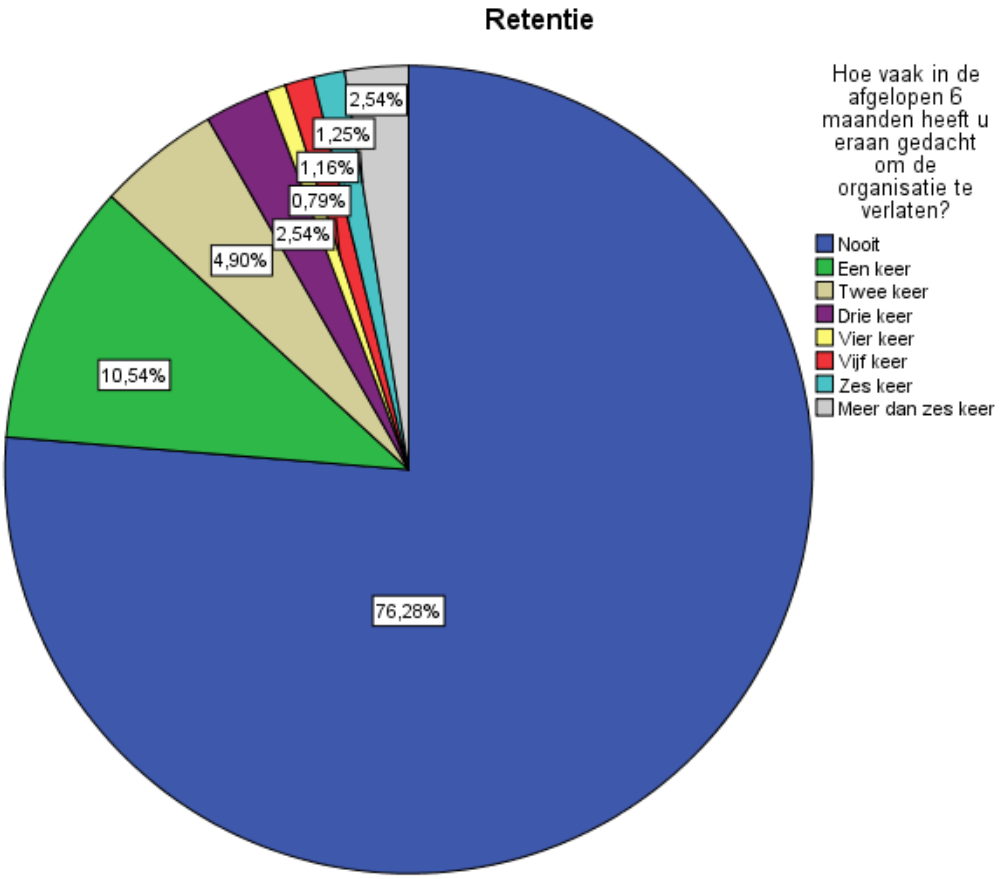
Normatieve commitment

Ook het onderdeel normatieve commitment scoort vergeleken de andere schalen niet hoog. Met een score van 3,39 (*SD* = 1,40) op een zevenpuntsschaal is de normatieve commitment van de respondent erg laag. Er is een significant verschil tussen de organisaties, $F(22, 2140) = 3{,}79$, $p < 0{,}001$. Organisatie 17 heeft de laagste normatieve commitment (*M* = 2,87, *SD* = 1,25). Opvallend is het percentage te noemen van de best scorende organisatie op deze schaal. Organisatie 11 heeft namelijk een gemiddelde score van 4,03 (*SD* = 1,62). Het verschil tussen de laagste en de hoogste score is aanzienlijk. Er is een significant verschil tussen mannen (*M* = 3,73, *SD* = 1,45) en vrouwen (*M* = 3,24, *SD* = 1,35), $t(2161) = 7{,}64$ $p < 0{,}001$. Mannen zijn dus iets meer normatief gecommitteerd dan vrouwen. Ook is er een significante, zwakke positieve correlatie tussen de hoogte van de leeftijd en de score op de schaal voor normatieve commitment: hoe hoger de leeftijd, des te meer de vrijwilliger normatief gecommitteerd is aan de organisatie, $r = 0{,}12$, $p < 0{,}001$.



Retentie

Op het gebied van retentie is er een significant verschil tussen de organisaties, $F(22, 2140) = 1{,}60$, $p = 0{,}038$. Ruim 75% van de respondenten heeft er in de afgelopen zes maanden nooit aan gedacht om de organisatie te verlaten ($M = 0{,}62$, $SD = 1{,}50$). Slechts 10% geeft aan in de afgelopen zes maanden één keer eraan te hebben gedacht om de organisatie te verlaten. 5% van de respondenten antwoordt dat dit twee keer was. Minder dan 10% van de respondenten heeft er in deze periode meer dan twee keer aan gedacht om de organisatie te verlaten. Er is geen significant verschil tussen mannen ($M = 0{,}53$, $SD = 1{,}34$) en vrouwen ($M = 0{,}66$, $SD = 1{,}56$), $t(2161) = 1{,}89$ $p = 0{,}06$. Wel is er een significante, zeer zwakke negatieve correlatie tussen de hoogte van de leeftijd en de score op de schaal voor retentie: hoe hoger de leeftijd, des te lager de retentie, $r = -0{,}07$, $p = 0{,}002$.
De respondenten zijn er vrij zeker van dat zij over zes maanden nog aan de organisatie verbonden zijn. Op een vierpuntsschaal is het gemiddelde antwoord 3,32 ($SD = 0{,}66$). 93% geeft aan te verwacht dat zij over zes maanden (waarschijnlijk) nog vrijwilligerswerk doen bij de organisatie. 7% verwacht na deze periode (waarschijnlijk) geen vrijwilligerswerk meer te doen bij de organisatie. Ook is er gevraagd hoe de vrijwilliger het liefst zijn/haar taak zou vervullen. 87% geeft aan het vrijwilligerswerk het liefst te willen blijven voortzetten zoals het nu is. 6% zou het liefst een andere taak vervullen bij de huidige organisatie.



4.4 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de resultaten per variabele beschreven. In deze paragraaf volgt een korte samenvatting van een aantal belangrijke resultaten.

Er zijn 2467 vrijwilligers de enquête gestart en 2163 hebben de volledige enquête afgemaakt. De gemiddelde leeftijd is 59,5 jaar (*SD* = 12,9). Bij alle gemiddelde scores van de variabelen is er sprake van een significant verschil tussen de organisaties. Alleen voor de variabele normatieve commitment is er ook een significant verschil tussen mannen en vrouwen. Voor de andere variabelen is er geen significant verschil in geslacht. De significantie van de correlatie tussen leeftijd en de gemiddelde scores van de variabelen vertoont iets meer variatie. Er is een significante, zwakke correlatie tussen de hoogte van de leeftijd en de score op de schaal voor interpersoonlijke relaties: hoe hoger de leeftijd, des te meer de vrijwilliger de interpersoonlijke relaties in de organisatie waardeert. En er is een significante, zeer zwakke negatieve correlatie tussen de hoogte van de leeftijd en de score op de schaal voor communicatie: hoe hoger de leeftijd, des te minder de vrijwilliger de communicatie in de organisatie waardeert. Ook is er een significante (zeer) zwakke correlatie tussen de hoogte van de leeftijd en de drie vormen van commitment. Hoe hoger de leeftijd, des te hoger de affectieve, de continuïteit en de normatieve commitment van de vrijwilliger. Op het gebied van retentie is er een significante, zeer zwakke negatieve correlatie tussen de hoogte van de leeftijd en de score op de schaal voor retentie. Dit betekent dat hoe hoger de leeftijd is, des te lager de retentie is. Oudere vrijwilligers zijn dus minder geneigd om de organisatie te verlaten dan jongere vrijwilligers. 93% van de vrijwilligers geeft aan te verwachten dat zij over zes maanden (waarschijnlijk) nog vrijwilligerswerk doen bij de organisatie waarvan zij de vragenlijst kregen.

Nu de resultaten bekend zijn, kan er gestart worden met het analyseren van de resultaten. Dit gebeurt in hoofdstuk 5. Ook zullen daarin uitspraken gedaan worden over de eerder opgestelde hypothesen.

Hoofdstuk 5 Analyse

5.1 Inleiding

Nu de resultaten van de enquête bekend zijn, wordt de verzamelde data in dit hoofdstuk geanalyseerd. Paragraaf 5.2 geeft een korte beschrijving van de stappen die worden genomen tijdens het toetsen van de data. In paragraaf 5.3 worden de modelassumpties gecontroleerd. In paragraaf 5.4 wordt de lineaire multipele regressieanalyse uitgebreid beschreven en wordt het a-gedeelte van de eerder opgestelde hypothesen beoordeeld. In paragraaf 5.5 wordt het verwachte mediërende effect van commitment onderzocht met behulp van de theorie van Baron & Kenny (1986). Het b-gedeelte van de hypothesen kan hierdoor worden beoordeeld. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de beantwoording van deelvraag drie in paragraaf 5.6. Deelvraag drie luidt:

3. *Welke conclusie kan worden getrokken na confrontatie van model en hypothesen met survey data van vrijwilligers?*

5.2 Toetsing

Om tot de beantwoording van de deelvraag te komen, zullen er drie stappen worden genomen. Elk van deze stappen worden in afzonderlijke paragrafen beschreven.

- De modelassumpties worden gecontroleerd.

Om ervoor te zorgen dat de regressieanalyse generaliseerbaar is, moeten de modelassumpties worden gecontroleerd (Field, 2009).

- De hoofdeffecten in het conceptueel model worden getoetst.

Er wordt gekeken naar de relaties in het eerder opgestelde conceptueel model. Vervolgens worden de hypothesen uit het model beoordeeld. Het a-gedeelte van de hypothesen die betrekking hebben op de onafhankelijke en afhankelijke variabelen worden getoetst met behulp van een lineaire multipele regressieanalyse.

- De mediatie in het conceptueel model wordt getoetst.

De mediatie van commitment wordt getoetst met behulp van een mediatieanalyse zoals beschreven in Baron & Kenny (1986). Hierdoor kan het b-gedeelte van de hypothesen worden beoordeeld.

5.3 Modelassumpties

Bij een regressieanalyse wordt er een vergelijking opgesteld die geldt voor de onderzoekseenheden in de steekproef. Voor de organisaties die meedoen aan dit onderzoek is het nuttig om conclusies over de steekproef te trekken. Maar om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is het interessant om conclusies te trekken die gelden voor een bredere populatie. Om ervoor te zorgen dat de regressieanalyse generaliseerbaar is, moeten de modelassumpties worden gecontroleerd (Field, 2009). De modelassumpties die worden gecontroleerd zijn: multicollineariteit, homoscedasticiteit, independent errors en normally distributed errors.

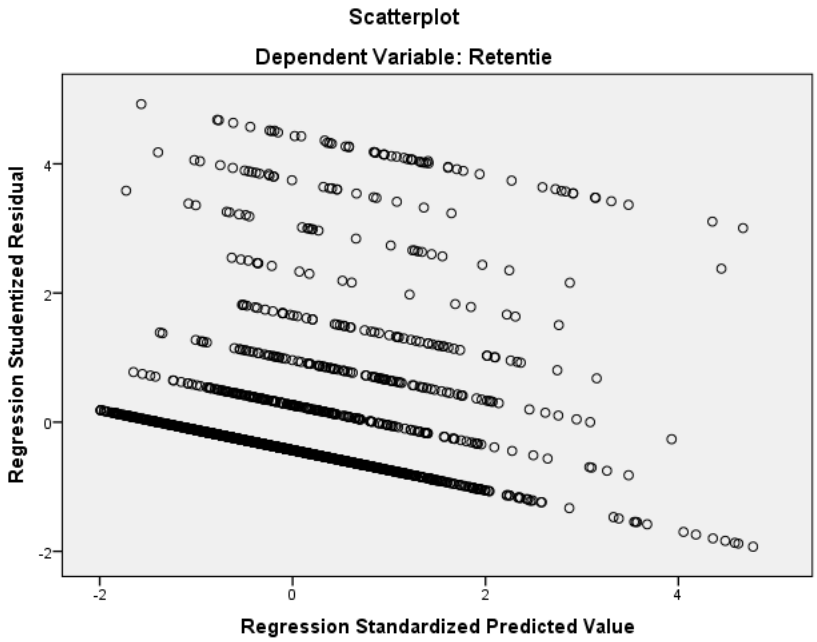
5.3.1 Multicollineariteit

Multicollineariteit treedt op wanneer er een sterke correlatie is tussen twee of meer variabelen in een regressiemodel. Het kan omschreven worden als een situatie waarin twee of meer variabelen lineair nauw verwant zijn (Field, 2009). Om aan de afwezigheid van multicollineariteit te voldoen is er allereerst een correlatiematrix gemaakt waarin alle schalen zijn ingevoegd (zie bijlage 3). Pearson Correlation waarden boven de 0,7 vormen een probleem. Uit de correlatiematrix blijkt dat alle waarden onder de 0,7 zijn, dus er is geen sprake van multicollineariteit.

Vervolgens is er een regressieanalyse uitgevoerd waarbij er gekeken is naar de collineariteit. Hiervoor geldt een tolerancelevel van >0,2 en de VIF waarde moet <10 zijn (Field, 2009). Uit de coëfficiëntentabel van de regressieanalyse blijkt dat aan deze voorwaarden is voldaan. Er is geen tolerancelevel lager dan 0,2 of een VIF waarde boven de 10. Daarom kan worden gesteld dat er voldaan is aan de afwezigheid van multicollineariteit.

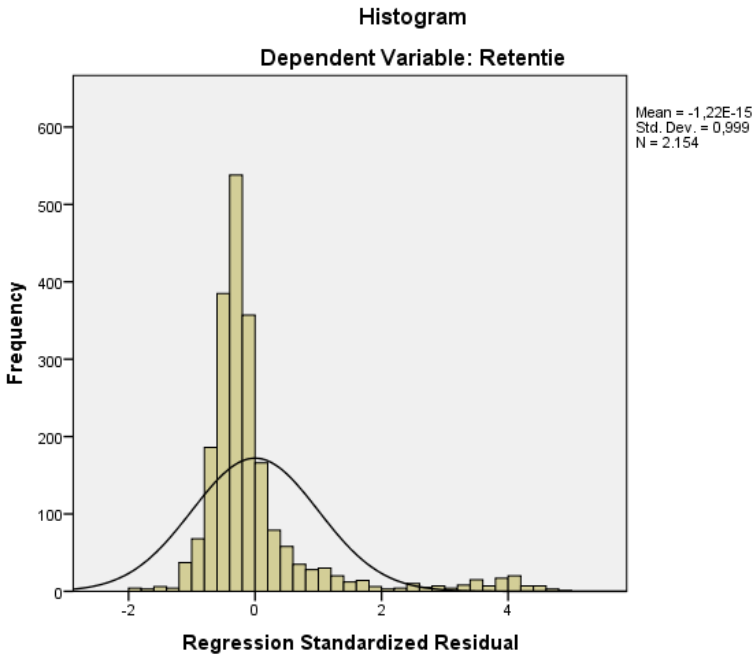
5.3.2 Homoscedasticiteit

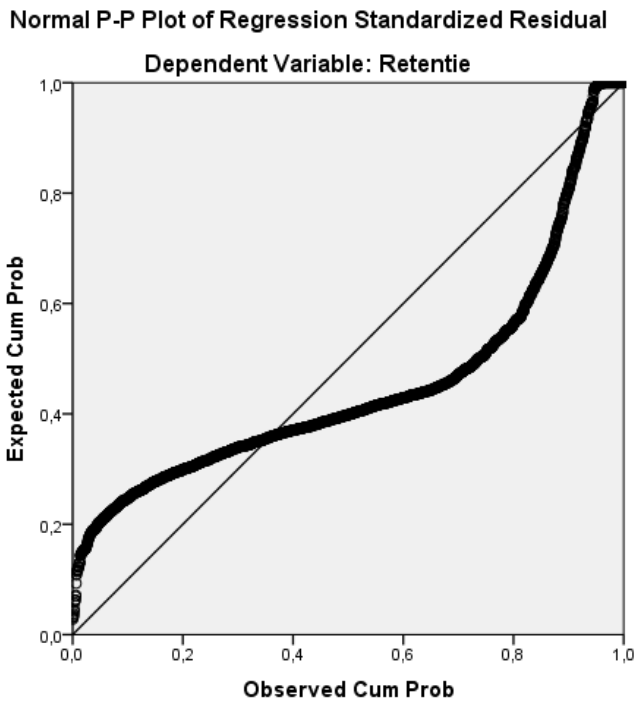
Op elk punt langs elke variabele dient de spreiding van residuen redelijk constant te zijn. Wanneer de varianties zeer ongelijk zijn, wordt er gesproken van heteroscedasticiteit (Field, 2009). Dit kan worden gecontroleerd met behulp van een lineaire regressie plot. Onderstaande scatterplot laat zien dat de residuen redelijk gelijk verdeeld zijn, dus aan de afwezigheid van homoscedasticiteit is voldaan.



5.3.3 Independent errors

Belangrijk bij de regressieanalyse is de mate waarin opeenvolgende waarnemingen onderling correleren. Dit kan worden getest met behulp van de Durbin-Watson test. De uitkomsten van deze test kunnen variëren van 0 tot 4. Een waarde van 2 betekent dat de residuen niet correleren. De Durbin-Watson waarde is, bij het invoegen van alle schalen, 1,985. Dit betekent dat de residuen niet correleren. Een histogram kan een duidelijker beeld van de vorm van de verdeling geven. Het histogram dient een Gauss-kromme te hebben (een symmetrische curve met een normale verdeling). In het histogram is een symmetrische curve met een normale verdeling te zien. Hieruit kan worden opgemaakt dat er in dit onderzoek is voldaan aan de afwezigheid van independent errors.





5.3.4 Normally distributed errors

De normal probability plot helpt te bepalen of het redelijk is om te veronderstellen dat de willekeurige fouten in een statistisch proces een normale verdeling hebben. Hierbij wordt aangehouden dat de residuen in het model willekeurig en normaal verdeelde variabelen zijn, met een gemiddelde van nul (Field, 2009). Zoals in het figuur te zien is, verschijnt er een S-vormig patroon. Dit betekent dat de residuen overmatig afwijken en dat er of teveel of te weinig grote fouten in beide richtingen zijn. Er is dus sprake van non-normality distributed errors. Hierdoor wordt in dit onderzoek aan deze modelassumptie niet voldaan. Op dit moment is er in de literatuur weinig bekend over wat de implicaties zijn van het hebben non-normality distributed errors. Daarom wordt er wel gerapporteerd dat er sprake is van non-normality distributed errors maar er kan niets worden gedaan om dit aan te passen.

5.3.5 Conclusie modelassumpties

Om ervoor te zorgen dat de regressieanalyse generaliseerbaar is, zijn de modelassumpties gecontroleerd (Field, 2009). In dit onderzoek is er sprake van non-nomality distributed errors. Hierdoor kan aan slechts drie van de vier assumpties (de afwezigheid van multicollineariteit, homoscedasticiteit en independent errors) worden voldaan. Ondanks deze uitkomst wordt er toch doorgegaan met het onderzoek.

5.4 Lineaire multipele regressieanalyse

De lineaire multipele regressieanalyse wordt uitgevoerd om de relaties in het conceptueel model te onderzoeken. In de regressieanalyse heeft het model de vorm van een vergelijking en in die vergelijking zijn er meerdere onbekende grootheden (Field, 2009). De regressieanalyse wordt gebruikt om te toetsen of de onafhankelijke variabelen invloed hebben op de retentie van vrijwilligers en of dit een positief of een negatief effect is. De mediatie van commitment wordt in deze analyse buiten beschouwing gelaten. In paragraaf 5.5 wordt de verwachte mediërende relatie van commitment onderzocht. De regressieanalyse wordt in twee stappen geanalyseerd, conform Field (2009):

- ANOVA tabel

De ANOVA toets is een toets op afzonderlijke variabelen. De uitkomsten van de toets wijzen uit of het model als geheel iets verklaart. De ANOVA tabel geeft alleen aan of er verschil bestaat tussen de groepen. Er kan dan nog niets gezegd worden over de afzonderlijke variabelen.

- Coëfficiënten tabel

De regressie coëfficiënten zijn voor de beoordeling van de hypothesen erg belangrijk. De β-waarden geven inzicht in de relatie tussen de zes variabelen en retentie.

Er worden twee controlevariabelen gebruikt, namelijk leeftijd en geslacht. Op deze manier wordt er gecontroleerd of leeftijd en/of geslacht verklarend zijn voor de uitkomsten. Retentie wordt gemeten aan de hand van de vraag: Hoe vaak in de afgelopen 6 maanden heeft u eraan gedacht om de organisatie te verlaten?

ANOVA tabel

Allereerst wordt er gekeken naar de significantie van de regressieanalyse door de ANOVA tabel te gebruiken. Het eerste model heeft twee variabelen (leeftijd en geslacht). Bij het tweede model zijn ook de zes schalen daaraan toegevoegd. Model 1 is significant ($p = 0{,}007$). Ook model 2 is significant ($p < 0{,}001$). Het eerste model is dus goed om te gebruiken maar het tweede model is nog beter. Bij deze is bevestigd dat beide modellen iets verklaren. Het is nog niet duidelijke welke afzonderlijke variabelen daadwerkelijk iets verklaren.

Coëfficiënten tabel

Nu duidelijk is dat beide hierboven beschreven modellen significant zijn, kan verder gegaan worden met de regressieanalyse. De tweede stap is het bekijken van de coëfficiëntentabel (Field, 2009). Het eerste deel van de coëfficiëntentabel bestaat uit de β-waarden. Deze waarden geven de individuele bijdrage van elke variabele in het model weer. De β-waarden geven inzicht in de relatie tussen de variabelen en retentie. Als de waarde positief is, kan er gesteld worden dat er een positieve relatie is tussen de variabele en de retentie van vrijwilligers. Een negatieve coëfficiënt betekent een negatieve relatie. Uit de data blijkt dat alle zes variabelen een negatieve β-waarde hebben, wat een negatieve relatie betekent. De β-waarden geven ook inzicht in welke mate elke variabele van invloed is op de uitkomst, mits het effect van alle andere variabelen constant wordt gehouden. In onderstaande tabel worden de Standardized Coefficients waarden weergeven. Het regressiemodel om de retentie van vrijwilligers te voorspellen ziet er als volgt uit:

Uitkomsten lineaire multipele regressieanalyse		
Variabele	**Model 1 β**	**Model 2 β**
Geslacht	0,021	0,016
Leeftijd	-0,067**	-0,075***
Interpersoonlijke relaties		-0,026
Persoonlijke groei		-0,032
Communicatie		-0,105***
Erkenning		-0,110***
Feedback en evaluatie		-0,080**
Billijke behandeling		-0,033

Noot. *N* = 1847.
* *p* < 0,05. ** *p* < 0,01. *** *p* < 0,001.

Tabel 8 Uitkomsten lineaire multipele regressieanalyse

Leeftijd en geslacht

Uit de regressiecoëfficiënten valt af te leiden dat het effect van geslacht op retentie niet significant is (*p* = 0,381). Het effect van leeftijd op retentie is wel significant (β = -0,075, *p* = 0,004). De waarde van deze coëfficiënt is negatief. Dit betekent dat naarmate de leeftijd van de vrijwilligers toeneemt, de retentie afneemt. Oudere vrijwilligers hebben dus een lagere vertrekgeneigdheid dan jongere vrijwilligers.

Interpersoonlijke relaties

Hypothese 1a:

Naarmate vrijwilligers de interpersoonlijke relaties in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.

De multipele regressieanalyse is gebruikt om te toetsen of de interpersoonlijke relaties die vrijwilligers ervaren in de organisatie invloed hebben op de retentie. De variabele interpersoonlijke relaties is niet significant (β = -0,026, *p* = 0,337) dus interpersoonlijke relaties hebben geen invloed op de retentie van vrijwilligers. Op basis van deze gegevens wordt hypothese 1a verworpen.

Persoonlijke groei

Hypothese 2a:

Naarmate vrijwilligers meer mogelijkheden tot persoonlijke groei in de organisatie ervaren, zal hun retentie afnemen.

Uit het regressiemodel valt af te leiden dat het effect van persoonlijke groei op retentie niet significant is (β = -0,032, *p* = 0,318) dus de mogelijkheid voor persoonlijke groei in de organisatie heeft geen invloed op de retentie van vrijwilligers. Op basis van deze gegevens wordt hypothese 2a verworpen.

Communicatie

Hypothese 3a:

Naarmate vrijwilligers de communicatie in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.

De multipele regressieanalyse is gebruikt om te toetsen of de communicatie in de organisatie invloed heeft op de retentie van vrijwilligers. De variabele communicatie is significant (β = -0,105, p = 0,001) dus de mate van communicatie in de organisatie heeft invloed op de retentie van vrijwilligers. De waarde van deze coëfficiënt is negatief. Dit betekent dat er sprake is van een negatief effect van communicatie op de retentie. Dus hoe hoger de mate van communicatie in de organisatie is, hoe lager de retentie van vrijwilligers is. Op basis van deze gegevens wordt hypothese 3a aanvaard.

Erkenning

Hypothese 4a:

Naarmate vrijwilligers meer erkenning in de organisatie ervaren, zal hun retentie afnemen.

Uit het regressiemodel valt af te leiden dat het effect van erkenning op retentie significant is (β = -0,110, p < 0,001) dus de mate van erkenning in de organisatie heeft invloed op de retentie van vrijwilligers. De waarde van deze coëfficiënt is negatief. Dit betekent dat er sprake is van een negatief effect van erkenning op de retentie. Dus hoe hoger de mate van erkenning is in de organisatie, hoe lager de retentie van vrijwilligers is. Op basis van deze gegevens wordt hypothese 4a aanvaard.

Feedback en evaluatie

Hypothese 5a:

Naarmate vrijwilligers de feedback en evaluatie in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.

De multipele regressieanalyse is gebruikt om te toetsen of de feedback en evaluatie in de organisatie invloed heeft op de retentie van vrijwilligers. De variabele feedback en evaluatie is significant (β= -0,080, p = 0,009) dus de mate van feedback en evaluatie in de organisatie heeft invloed op de retentie van vrijwilligers. De waarde van deze coëfficiënt is negatief. Dit betekent dat er sprake is van een negatief effect van feedback en evaluatie op de retentie. Dus hoe hoger de mate van feedback en evaluatie is in de organisatie, hoe lager de retentie van vrijwilligers is. Op basis van deze gegevens wordt hypothese 5a aanvaard.

Billijke behandeling

Hypothese 6a:
Naarmate vrijwilligers een hogere billijkheid van de behandeling in de organisatie ervaren, zal hun retentie afnemen.

Uit het regressiemodel valt af te leiden dat het effect van billijke behandeling op retentie niet significant is (β = -0,033, *p* = 0,234) dus een billijke behandeling heeft geen invloed op de retentie van vrijwilligers. Op basis van deze gegevens wordt hypothese 6a verworpen.

5.4.1 Conclusie lineaire multipele regressieanalyse

De lineaire multipele regressieanalyse is gebruikt om te toetsen of de onafhankelijke variabelen invloed hebben op de retentie van vrijwilligers en of dit een positief of een negatief effect is. Vooraf zijn er zes hypothesen opgesteld. Drie daarvan zijn aanvaard en drie zijn verworpen.

Beoordeling van het a-gedeelte van de hypothesen				
Hypothese	**Onafhankelijke variabele**	**Afhankelijke variabele**	**Aanvaard**	**Verworpen**
Hypothese 1a	Interpersoonlijke relaties	Retentie		X
Hypothese 2a	Persoonlijke groei	Retentie		X
Hypothese 3a	Communicatie	Retentie	X	
Hypothese 4a	Erkenning	Retentie	X	
Hypothese 5a	Feedback en evaluatie	Retentie	X	
Hypothese 6a	Billijke behandeling	Retentie		X

Tabel 9 Beoordeling a-gedeelte hypothesen

5.4.2 Correlatie

Op basis van de operationalisering van de onafhankelijke variabelen kan verwacht worden dat er een redelijk hoge correlatie bestaat tussen de drie significant gebleken variabelen communicatie, erkenning en feedback en evaluatie. Pearson Correlation waarden boven de 0,7 vormen een probleem (Field, 2009). Uit de correlatiematrix blijkt dat alle waarden onder de 0,7 zijn. Er is dus wel sprake van een redelijk verband, maar de variabelen hangen niet geheel samen. Voor de volledige correlatiematrix zie bijlage 3.

Correlatie van de drie significante onafhankelijke variabelen			
Variabele	Communicatie	Erkenning	Feedback en evaluatie
Communicatie	-	0,605 ***	0,583 ***
Erkenning	0,605 ***	-	0,522 ***
Feedback en evaluatie	0,583 ***	0,522 ***	-

Noot. *N* = 2163.
*$p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabel 10 Correlatie drie onafhankelijke variabelen

5.5 Mediatieanalyse

In deze paragraaf wordt onderzocht of het verband tussen de drie significant gebleken variabelen (communicatie, erkenning en feedback en evaluatie) en retentie wordt gemedieerd door commitment (affectieve commitment, continuïteit commitment en normatieve commitment).

In de literatuur worden drie methoden beschreven om een mediatieanalyse uit te voeren:
- Baron & Kenny (1986)
- Sobel test (1982 & 1986)
- Preacher & Hayes (2008)

In dit onderzoek is gekozen voor de theorie van Baron & Kenny (1986). Het relatieve voordeel van de theorie is de inzichtelijkheid, maar het nadeel is dat het statistisch minder geavanceerd is. Als er meerdere mediërende variabalen zijn, kunnen deze of tegelijk of afzonderlijk worden gecontroleerd. Door het tegelijk te doen, kan gezien worden of de mediatie onafhankelijk is van het effect van de andere mediërende variabele(n) (Kenny, 2014). Het is bij de methode van Baron & Kenny eigenlijk niet toegestaan om meerdere mediërende variabelen in dezelfde analyse te betrekken. Toch is ervoor gekozen om de inzichtelijkheid te laten prevaleren boven de statistische degelijkheid en voor de theorie van Baron & Kenny te kiezen. Daarmee geldt dat het uiteindelijke model plausibel is, maar dat toetsing zijn beperkingen kan hebben. In vervolgonderzoek kan wellicht meer en beter gebruik gemaakt worden van echte structural equation technieken. Dit wordt nader toegelicht in paragraaf 6.5.

De hypothesen en mediaties

Uit paragraaf 5.4 blijkt dat drie van de zes onafhankelijke variabelen een significant effect hebben op retentie. Deze variabelen (communicatie, erkenning en feedback en evaluatie) worden gebruikt in de mediatieanalyse. De hypothesen van de drie niet significante variabelen (interpersoonlijke relaties, persoonlijke groei en billijke behandeling) worden niet onderzocht. Uit paragraaf 4.2 blijkt dat de Cronbach's α van continuïteit commitment onder de grens van 0,7 is. Daarom wordt continuïteit commitment in deze analyse buiten beschouwing gelaten en wordt de mediatie van affectieve en normatieve commitment gecontroleerd. De volgende hypothesen worden onderzocht:

Hypothese 3b: Het verband tussen communicatie en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Hypothese 4b: Het verband tussen erkenning en retentie wordt gemedieerd door commitment.

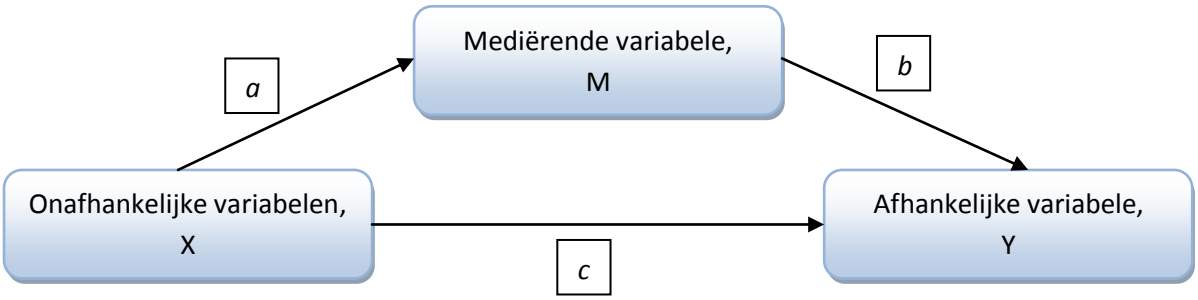
Hypothese 5b: Het verband tussen feedback en evaluatie en retentie wordt gemedieerd door commitment.

De mediaties worden gecontroleerd met behulp van de vier stappen die Baron & Kenny (1986) omschrijven in hun artikel. Omdat er twee mediërende variabelen worden getoetst, zal de toets tweemaal verricht worden. Samengevat worden de volgende mediaties gecontroleerd:

Onafhankelijke variabelen		Mediërende variabelen		Afhankelijke variabele
Toets 1				
Communicatie	→	affectieve commitment	→	retentie
Erkenning	→	affectieve commitment	→	retentie
Feedback en evaluatie	→	affectieve commitment	→	retentie
Toets 2				
Communicatie	→	normatieve commitment	→	retentie
Erkenning	→	normatieve commitment	→	retentie
Feedback en evaluatie	→	normatieve commitment	→	retentie

De vier stappen van Baron & Kenny (1986):

- Stap 1: x → y (pad *c*)
  De onafhankelijke variabelen (X) worden afgezet tegen de afhankelijke variabele retentie (Y). Deze relatie wordt gecontroleerd voor leeftijd.
- Stap 2: x → m (pad *a*)
  De onafhankelijke variabelen (X) worden afgezet tegen één van de twee mediërende variabelen (M). Deze relatie wordt gecontroleerd voor leeftijd.
- Stap 3: m → y (pad *b*)
  Één mediërende variabele (M) wordt afgezet tegen de afhankelijke variabele retentie (Y). Deze relatie wordt gecontroleerd voor de drie onafhankelijke variabelen (X) en leeftijd.
- Stap 4: x → m → y = 0
  Om aan te tonen dat de mediërende variabele (M) de X-Y relatie volledig medieert, moet het effect van X op Y, gecontroleerd voor M (pad *c*), nul zijn. Er is alleen sprake van een complete mediatie als $ab/c > 0{,}8$.



5.5.1 Mediatie van affectieve commitment

Er wordt met behulp van de theorie van Baron & Kenny (1986) onderzocht of het verband tussen de onafhankelijke variabelen (communicatie, erkenning en feedback en evaluatie) en retentie wordt gemedieerd door affectieve commitment. Deze relatie wordt gecontroleerd voor leeftijd.

De volgende mediaties worden onderzocht:

Onafhankelijke variabelen		Mediërende variabele		Afhankelijke variabele
Communicatie	→	affectieve commitment	→	retentie
Erkenning	→	affectieve commitment	→	retentie
Feedback en evaluatie	→	affectieve commitment	→	retentie

In onderstaande tabel worden de waarden uit de regressieanalyses weergeven. Vervolgens wordt er per stap beschreven wat dit betekent voor de mediatie van affectieve commitment.

Mediatieanalyse affectieve commitment			
	Waarden uit de regressieanalyses		
Stappen Baron & Kenny (1986)	**β- waarde** ***(Standardized Coefficients)***	***t*-waarde**	***p*-waarde**
Stap 1[a]			
Leeftijd	-0,082	-3,69	< 0,001***
Communicatie	-0,125	-4,12	< 0,001***
Erkenning	-0,134	-4,65	< 0,001***
Feedback en evaluatie	-0,100	-3,56	< 0,001***
Stap 2[a]			
Leeftijd	0,110	5,96	< 0,001***
Communicatie	0,091	3,55	< 0,001***
Erkenning	0,332	13,65	< 0,001***
Feedback en evaluatie	0,272	11,47	< 0,001***
Stap 3[a]			
Leeftijd	-0,069	-3,122	0,02*
Communicatie	-0,115	-3,795	< 0,001***
Erkenning	-0,098	-3,237	0,001**
Feedback en evaluatie	-0,070	-2,420	0,016*
Affectieve commitment	-0,111	-4,020	< 0,001***

Noot.
[a] De definitie van de stappen is eerder in dit hoofdstuk terug te vinden.
*$p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabel 11 Mediatieanalyse affectieve commitment

Stap 1

Er is een hoofdeffect want alle drie de onafhankelijke variabelen (X) (gecontroleerd voor leeftijd) hebben een significante relatie met de afhankelijke variabele retentie (Y).

Stap 2

Er is een drietal significante relaties tussen de onafhankelijke variabelen (X) en de mediërende variabele affectieve commitment (M).

Stap 3

Er is een significante relatie tussen de mediërende variabele affectieve commitment (M) en de afhankelijke variabele retentie (Y). Deze relatie wordt gecontroleerd voor de drie onafhankelijke variabelen (X) en leeftijd.

Stap 4

Voor elk van de drie relaties tussen X, M en Y zijn de effecten significant, maar niet nul. Er is alleen sprake van een complete mediatie als *ab*/*c* > 0,8. Hierbij is *a* de relatie tussen X en M, *b* de relatie tussen M en Y en *c* de relatie tussen X en Y.

Uit onderstaande tabel blijkt dat geen van de ratio's *ab*/*c* in absolute zin groter is dan 0,8.

X	*a*	*b*	*c*	*ab/c*
Communicatie	0,091	-0,115	-0,0125	-0,08
Erkenning	0,332	-0,098	-0,134	0,24
Feedback en evaluatie	0,272	-0,070	-0,100	0,19

5.5.2 Conclusie mediatie van affectieve commitment

Na het doorlopen van de vier stappen van Baron & Kenny (1986) blijkt dat het verband tussen de onafhankelijke variabelen en retentie partieel is en deels loopt via affectieve commitment. Dit betekent dat het verband tussen de drie variabelen en retentie voor een deel verklaard wordt door affectieve commitment, maar er blijft ook nog een direct verband tussen de drie variabelen en retentie bestaan als affectieve commitment als voorspeller van retentie wordt meegenomen.

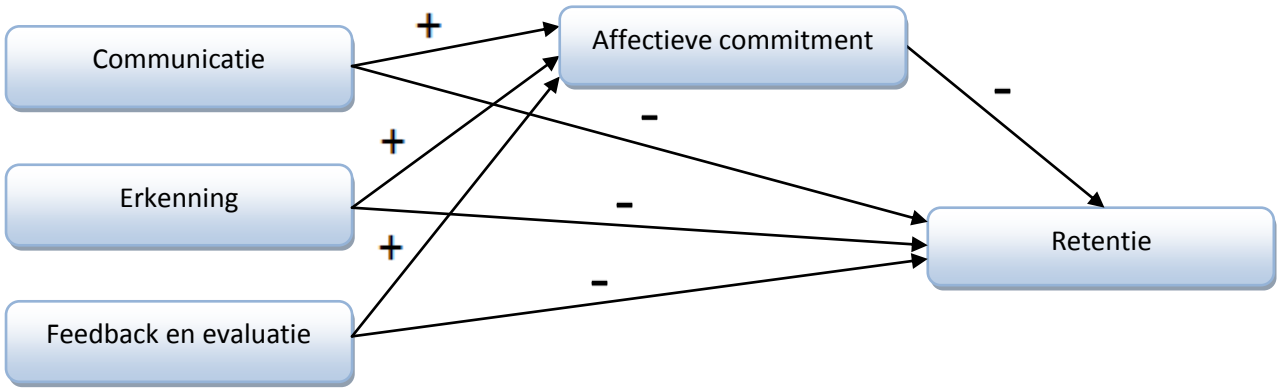
De volgende drie hypothesen worden aanvaard:

Hypothese 3b: Het verband tussen communicatie en retentie wordt gemedieerd door affectieve commitment.

Hypothese 4b: Het verband tussen erkenning en retentie wordt gemedieerd door affectieve commitment.

Hypothese 5b: Het verband tussen feedback en evaluatie en retentie wordt gemedieerd door affectieve commitment.

Het nieuwe conceptueel model waarin het verband tussen de onafhankelijke variabelen en retentie partieel is en deels loopt via affectieve commitment:



5.5.3 Mediatie van normatieve commitment

Er is met behulp van de theorie van Baron & Kenny (1986) onderzocht of het verband tussen de onafhankelijke variabelen (communicatie, erkenning en feedback en evaluatie) en retentie wordt gemedieerd door normatieve commitment. Deze relatie wordt gecontroleerd voor leeftijd.

De volgende mediaties worden onderzocht:

Onafhankelijke variabelen		Mediërende variabele		Afhankelijke variabele
Communicatie	→	normatieve commitment	→	retentie
Erkenning	→	normatieve commitment	→	retentie
Feedback en evaluatie	→	normatieve commitment	→	retentie

In onderstaande tabel worden de waarden uit de regressieanalyses weergeven. Vervolgens wordt er per stap beschreven wat dit betekent voor de mediatie van normatieve commitment.

Mediatieanalyse normatieve commitment			
	Waarden uit de regressieanalyses		
Stappen Baron & Kenny (1986)	**β- waarde** ***(Standardized Coefficients)***	***t*-waarde**	***p*-waarde**
Stap 1[a]			
Leeftijd	-0,082	-3,69	< 0,001***
Communicatie	-0,125	-4,12	< 0,001***
Erkenning	-0,134	-4,65	< 0,001***
Feedback en evaluatie	-0,100	-3,56	< 0,001***
Stap 2[a]			
Leeftijd	0,123	5,462	< 0,001***
Communicatie	-0,057	-1,854	0,064
Erkenning	0,173	5,875	< 0,001***
Feedback en evaluatie	0,117	4,081	< 0,001***
Stap 3[a]			
Leeftijd	-0,074	-3,337	0,01*
Communicatie	-0,129	-4,238	< 0,001***
Erkenning	-0,124	-4,262	< 0,001***
Feedback en evaluatie	-0,124	-3,304	0,001**
Normatieve commitment	-0,060	-2,620	0,009**

Tabel 12 Mediatieanalyse normatieve commitment

Noot.
ª De definitie van de stappen is eerder in dit hoofdstuk terug te vinden.
*$p < 0,05$, ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Stap 1

Er is een hoofdeffect want alle drie de onafhankelijke variabelen (X) (gecontroleerd voor leeftijd) hebben een significante relatie met de afhankelijke variabele retentie (Y).

Stap 2

Er is een tweetal significante relaties tussen de onafhankelijke variabelen erkenning en feedback en evaluatie (X) en de mediërende variabele normatieve commitment (M). De relatie tussen communicatie en normatieve commitment is niet significant (p = 0,064).

Stap 3

Er is een significante relatie tussen de mediërende variabele normatieve commitment (M) en de afhankelijke variabele retentie (Y). Deze relatie wordt gecontroleerd voor de drie onafhankelijke variabelen (X) en leeftijd.

Stap 4

Voor elk van de drie relaties tussen X, M en Y zijn de effecten significant, maar niet nul. Er is alleen sprake van een complete mediatie als $ab/c > 0{,}8$. Hierbij is a relatie tussen X en M, b relatie tussen M en Y en c relatie tussen X en Y.

Uit onderstaande tabel blijkt dat geen van de ratio's ab/c in absolute zin groter is dan 0,8.

X	***a***	***b***	***c***	***ab/c***
Communicatie	-0,057	-0,129	-0,125	0,06
Erkenning	0,173	-0,124	-0,134	0,16
Feedback en evaluatie	0,117	-0,093	-0,100	0,11

5.5.4 Conclusie mediatie van normatieve commitment

Het verband tussen twee van de drie onafhankelijke variabelen (X) en retentie (Y) is partieel en loopt deels via normatieve commitment (M). Dit betekent dat het verband tussen de twee variabelen (erkenning en feedback en evaluatie) en retentie voor een deel verklaard wordt door normatieve commitment, maar er blijft ook nog een direct verband tussen de twee variabelen en retentie bestaan als normatieve commitment als voorspeller van retentie wordt meegenomen. Voor de onafhankelijke variabele communicatie blijft het directe effect op de afhankelijke variabele retentie bestaan, maar normatieve commitment medieert niet in die relatie.

De volgende twee hypothesen worden aanvaard:

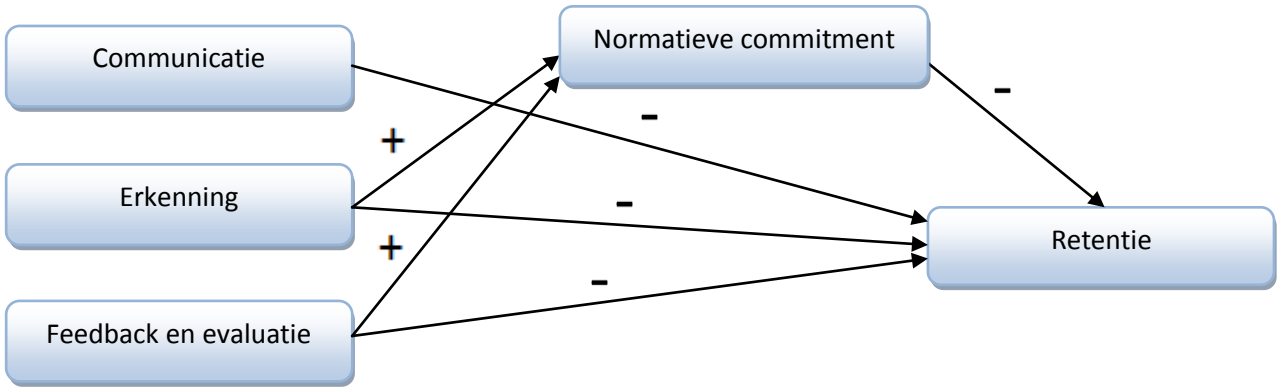
Hypothese 4b: Het verband tussen erkenning en retentie wordt gemedieerd door normatieve commitment.

Hypothese 5b: Het verband tussen feedback en evaluatie en retentie wordt gemedieerd door normatieve commitment.

De volgende hypothese wordt verworpen:

Hypothese 3b: Het verband tussen communicatie en retentie wordt gemedieerd door normatieve commitment.

Het nieuwe conceptueel model waarin het verband tussen de twee onafhankelijke variabelen (erkenning en feedback en evaluatie) en retentie partieel is en deels loopt via normatieve commitment:

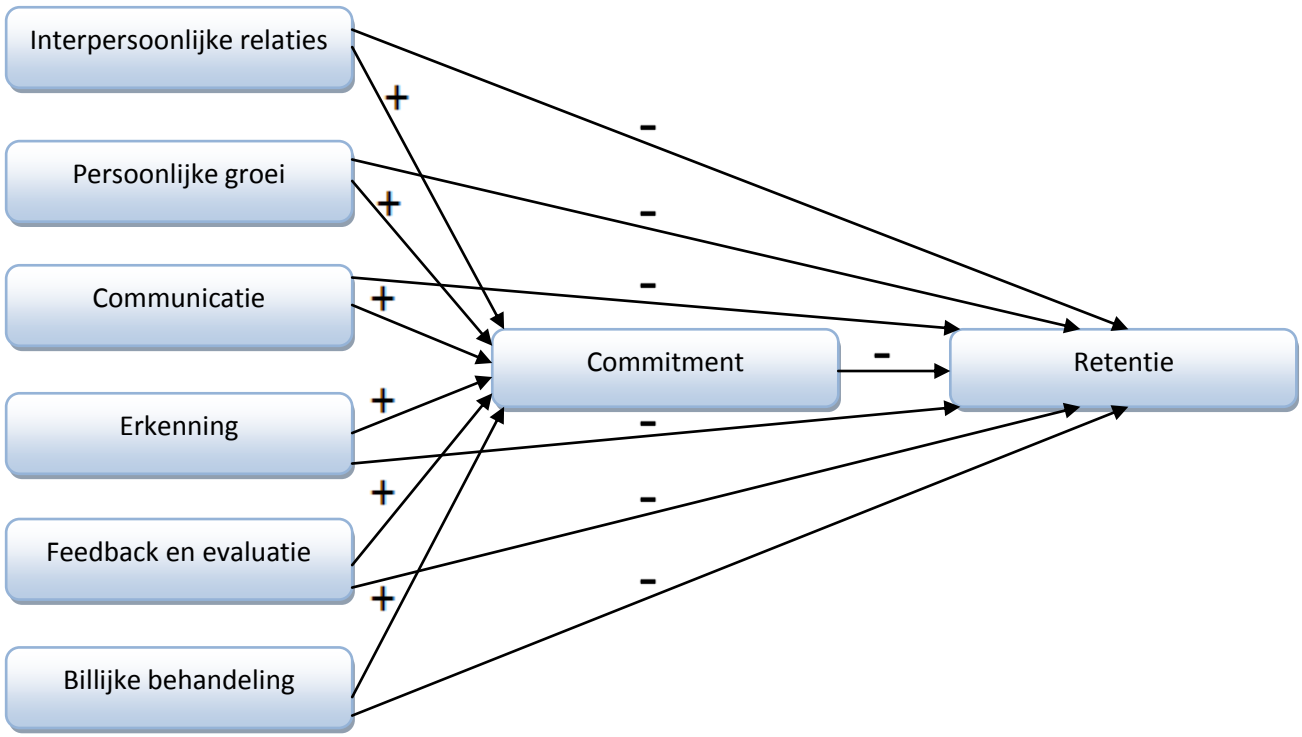


5.6 Beantwoording deelvraag 3

In deze paragraaf wordt deelvraag drie beantwoord:

3. *Welke conclusie kan worden getrokken na confrontatie van model en hypothesen met survey data van vrijwilligers?*

Na het afronden van de literatuurreview is er een conceptueel model opgesteld. Het oorspronkelijke conceptueel model van dit onderzoek wordt hieronder weergeven.



Na het beschrijven en analyseren van de resultaten is gebleken dat het eerder opgestelde conceptueel model niet geheel van toepassing is op vrijwilligers in zorg- en welzijnsinstellingen. Er is een regressieanalyse uitgevoerd om te toetsen of de onafhankelijke variabelen invloed hebben op de retentie van vrijwilligers en of dit een positief of een negatief effect is. De mediatie van commitment is in deze analyse nog buiten beschouwing gelaten. Drie van de zes onafhankelijke variabelen bleken geen significante relatie te vertonen met de afhankelijke variabele retentie. Het hebben van interpersoonlijke relaties, het ervaren van persoonlijke groei en het krijgen van een billijke behandeling heeft geen invloed op de retentie van vrijwilligers. De drie andere variabelen vertonen wel een significante relatie met retentie: communicatie, erkenning en feedback en evaluatie. Deze drie onderwerpen zijn voor vrijwilligers belangrijk als het gaat om de afweging die zij maken om bij de organisatie te blijven, dan wel om de organisatie te verlaten. De volgende drie hypothesen zijn aanvaard:

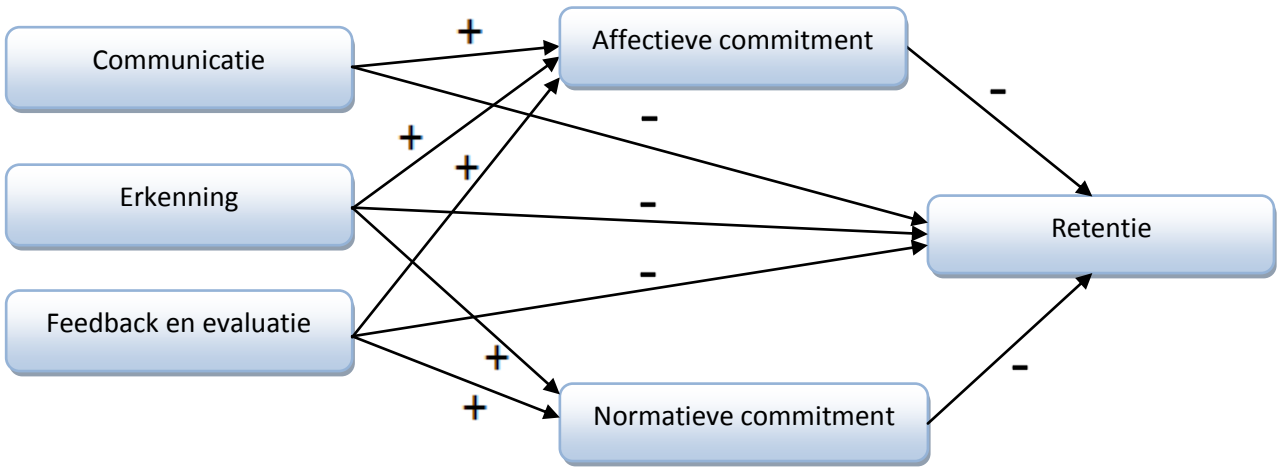
Hypothese 3a: Naarmate vrijwilligers de communicatie in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 4a: Naarmate vrijwilligers meer erkenning in de organisatie ervaren, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 5a: Naarmate vrijwilligers de feedback en evaluatie in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.

Om de mediatie van commitment te meten is een mediatieanalyse uitgevoerd aan de hand van de theorie van Baron & Kenny (1986). De mediatie van affectieve en normatieve commitment is in de mediatieanalyse gecontroleerd. Continuïteit commitment is in de analyse buiten beschouwing gelaten omdat de schaal niet betrouwbaar genoeg bleek (Cronbach's $\alpha < 0,7$). Na het doorlopen van de vier stappen van Baron & Kenny (1986) bleek dat het verband tussen de onafhankelijke variabelen en retentie partieel is en deels loopt via affectieve commitment. Voor de mediërende variabele normatieve commitment geldt dit niet. Voor de onafhankelijke variabele communicatie bleek er alleen een direct effect op de afhankelijke variabele retentie te bestaan. Normatieve commitment medieert niet in de relatie tussen communicatie en retentie. Het verband tussen de andere twee onafhankelijke variabelen (erkenning en feedback en evaluatie) en retentie is wel partieel en loopt deels via normatieve commitment. De volgende hypothesen zijn daarmee aanvaard:

Hypothese 3b: Het verband tussen communicatie en retentie wordt gemedieerd door affectieve commitment.
Hypothese 4b: Het verband tussen erkenning en retentie wordt gemedieerd door affectieve commitment.
Hypothese 4b: Het verband tussen erkenning en retentie wordt gemedieerd door normatieve commitment.
Hypothese 5b: Het verband tussen feedback en evaluatie en retentie wordt gemedieerd door affectieve commitment.
Hypothese 5b: Het verband tussen feedback en evaluatie en retentie wordt gemedieerd door normatieve commitment.

De volgende hypothese is verworpen:
Hypothese 3b: Het verband tussen communicatie en retentie wordt gemedieerd door normatieve commitment.

Het definitieve model van dit onderzoek ziet er als volgt uit:



De beoordeling van alle hypothesen in dit onderzoek ziet er als volgt uit:

Beoordeling van de hypothesen					
Hypothese	**Onafhankelijke variabelen**	**Mediërende variabelen**	**Afhankelijke variabele**	**Aanvaard**	**Verworpen**
Hypothese 1a	Interpersoonlijke relaties	-	Retentie		X
Hypothese 1b	Interpersoonlijke relaties	-	Retentie		X
Hypothese 2a	Persoonlijke groei	-	Retentie		X
Hypothese 2b	Persoonlijke groei	-	Retentie		X
Hypothese 3a	Communicatie	-	Retentie	X	
Hypothese 3b	Communicatie	Affectieve commitment	Retentie	X	
		Normatieve commitment	Retentie		X
Hypothese 4a	Erkenning	-	Retentie	X	
Hypothese 4b	Erkenning	Affectieve commitment	Retentie	X	
		Normatieve commitment	Retentie	X	
Hypothese 5a	Feedback en evaluatie	-	Retentie	X	
Hypothese 5b	Feedback en evaluatie	Affectieve commitment	Retentie	X	
		Normatieve commitment	Retentie	X	
Hypothese 6a	Billijke behandeling	-	Retentie		X
Hypothese 6b	Billijke behandeling	-	Retentie		X

Tabel 13 Beoordeling hypothesen

Hoofdstuk 6 Conclusie

6.1 Inleiding

Dit hoofdstuk vormt de afsluiting van het onderzoek. In paragraaf 6.2 wordt antwoord gegeven op de vooraf opgestelde deelvragen en de hoofdvraag. De implicaties van dit onderzoek volgen in paragraaf 6.3 en in paragraaf 6.4 wordt gereflecteerd op de resultaten. Paragraaf 6.5 bevat suggesties voor vervolgonderzoek. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met paragraaf 6.6 waarin een reflectie op het onderzoekstraject plaatsvindt.

6.2 Antwoord op de vraagstelling

In deze paragraaf worden eerst deelvraag 1 t/m 3 beantwoord. Voor een uitgebreider antwoord op de deelvragen kunt u terugbladeren naar de betreffende paragrafen (2.6, 2.7 respectievelijk 5.6). waarin de deelvragen zijn beantwoord. Vervolgens wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. Deelvraag 4 en 5 worden in paragraaf 6.3 beantwoord.

6.2.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag van dit onderzoek luidt:

1. *Welke verklarende variabelen met betrekking tot retentie van vrijwilligers kunnen uit de literatuur worden afgeleid?*

De bestaande literatuur over retentie is veelomvattend. Zoals uit paragraaf 2.5 blijkt, zijn er ontzettend veel factoren te identificeren die invloed (zouden moeten) hebben op de vertrekgeneigdheid van vrijwilligers. Het artikel van Jamison (2003) is gebruikt in dit onderzoek. Hierin worden dertien variabelen beschreven die worden gebruikt bij de two-factor theorie van Herzberg. De zes variabelen die uit de literatuur zijn afgeleid om de retentie van vrijwilligers te verklaren zijn:

- Interpersoonlijke relaties
- Persoonlijke groei
- Communicatie
- Erkenning
- Feedback en evaluatie
- Billijke behandeling

Uit de literatuur blijkt verder dat commitment van zeer groot belang is voor het vergaren van kennis en inzichten over het behouden van vrijwilligers (Boezeman & Ellemers, 2007). Het drie componenten model van Allen & Meyer (1990) is een veel gebruikte en geciteerde theorie over commitment. De gevolgtrekking van de onderzoeker is dat commitment verklarend is voor retentie. Daarom wordt verwacht dat commitment het verband tussen de onafhankelijke variabelen en retentie medieert. Deze veronderstelling is nog niet eerder onderzocht en vormt een toevoeging aan de theoretische relevantie van dit onderzoek. De variabelen die uit de literatuur zijn afgeleid om het commitment van vrijwilligers te verklaren zijn:

- Affectieve commitment
- Continuïteit commitment
- Normatieve commitment

De afhankelijke variabele in dit onderzoek is retentie. Het gaat er hierbij om dat de retentie van vrijwilligers in de kern wordt gemeten. Retentie kan ook gezien worden als vertrekgeneigdheid. Daarom is er literatuur gezocht over 'intention to leave'. De vraag die uit de literatuur is afgeleid om de retentie van vrijwilligers te verklaren luidt: Hoe vaak in de afgelopen 6 maanden heeft u eraan gedacht om de organisatie te verlaten?

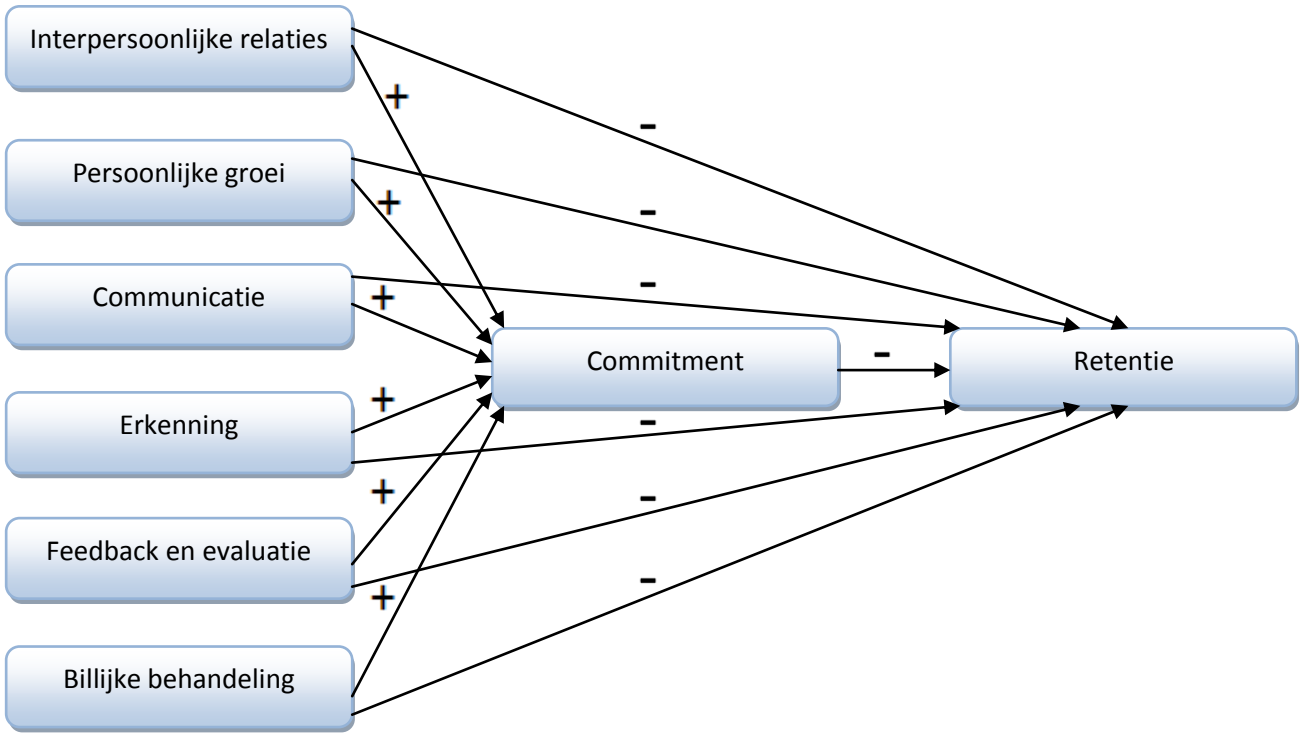
6.2.2 Deelvraag 2

De tweede deelvraag van dit onderzoek luidt:

2. *Welk model en welke hypothesen kunnen worden opgesteld?*

Na bestudering van de literatuur is er een conceptueel model opgesteld. Het oorspronkelijke conceptueel model van dit onderzoek wordt hieronder weergeven. De hypothesen zijn als volgt opgesteld:

- Hypothese a volgt uit het literatuuronderzoek.
- Hypothese b is de toevoeging aan de theoretische relevantie van dit onderzoek.



Hypothese 1a: Naarmate vrijwilligers de interpersoonlijke relaties in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 1b: Het verband tussen interpersoonlijke relaties en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Hypothese 2a: Naarmate vrijwilligers meer mogelijkheden tot persoonlijke groei in de organisatie ervaren, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 2b: Het verband tussen persoonlijke groei en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Hypothese 3a: Naarmate vrijwilligers de communicatie in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 3b: Het verband tussen communicatie en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Hypothese 4a: Naarmate vrijwilligers meer erkenning in de organisatie ervaren, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 4b: Het verband tussen erkenning en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Hypothese 5a: Naarmate vrijwilligers de feedback en evaluatie in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 5b: Het verband tussen feedback en evaluatie en retentie wordt gemedieerd door commitment.

Hypothese 6a: Naarmate vrijwilligers een hogere billijkheid van de behandeling in de organisatie ervaren, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 6b: Het verband tussen billijke behandeling en retentie wordt gemedieerd door commitment.

6.2.3 Deelvraag 3

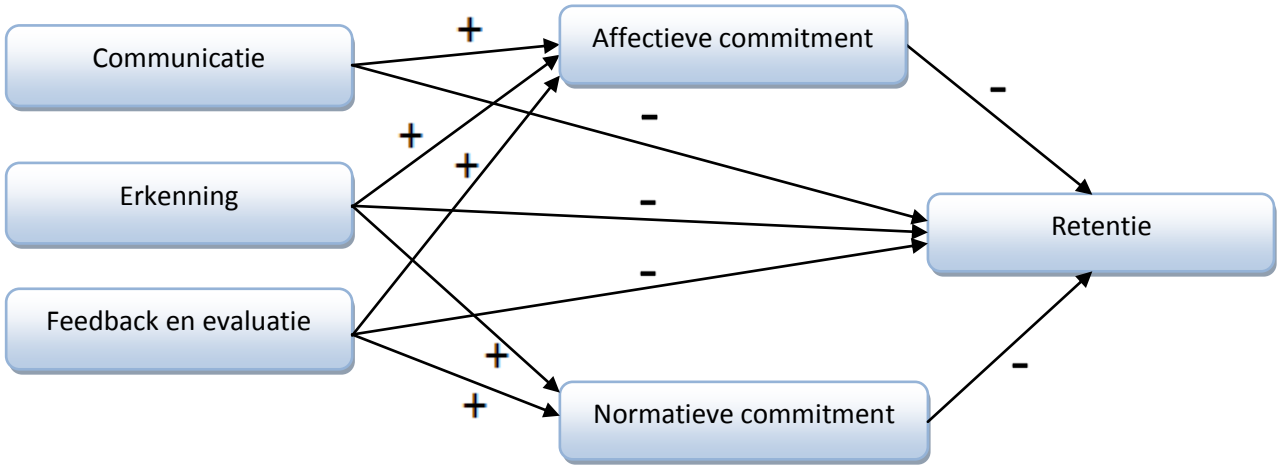
De derde deelvraag van dit onderzoek luidt:

3. *Welke conclusie kan worden getrokken na confrontatie van model en hypothesen met survey data van vrijwilligers?*

Na het bestuderen en analyseren van de enquêteresultaten, blijkt dat drie van de zes onafhankelijke variabelen geen significante relatie vertoont met retentie. Het hebben van interpersoonlijke relaties, het ervaren van persoonlijke groei en het krijgen van een billijke behandeling heeft geen invloed op de retentie van vrijwilligers. Daarom zijn die drie variabelen uit het conceptueel model verwijderd. De drie andere variabelen vertonen wel een significante relatie met retentie: communicatie, erkenning en feedback en evaluatie. Deze drie onderwerpen zijn voor vrijwilligers belangrijk als het gaat om de afweging die zij maken om bij de organisatie te blijven, dan wel om de organisatie te verlaten.

Om de mediatie van commitment te controleren is er een mediatieanalyse uitgevoerd aan de hand van de theorie van Baron & Kenny (1986). De mediatie van affectieve en normatieve commitment is in de mediatieanalyse gecontroleerd. Continuïteit commitment is in de analyse buiten beschouwing gelaten omdat de schaal niet betrouwbaar genoeg bleek (Cronbach's $\alpha < 0,7$). Na het doorlopen van de vier stappen van Baron & Kenny (1986) bleek dat het verband tussen de drie onafhankelijke variabelen en retentie partieel is en deels loopt via affectieve commitment. Voor de mediërende variabele normatieve commitment geldt dit niet. Voor de onafhankelijke variabele communicatie bleek er alleen een direct effect op de afhankelijke variabele retentie te bestaan. Normatieve commitment medieert niet in de relatie tussen communicatie en retentie. Het verband tussen de andere twee onafhankelijke variabelen (erkenning en feedback en evaluatie) en retentie is wel partieel en loopt deels via normatieve commitment.

Het definitieve model van dit onderzoek ziet er als volgt uit:



De volgende hypothesen zijn daarmee aanvaard:

Hypothese 3a: Naarmate vrijwilligers de communicatie in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 3b: Het verband tussen communicatie en retentie wordt gemedieerd door affectieve commitment.

Hypothese 4a: Naarmate vrijwilligers meer erkenning in de organisatie ervaren, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 4b: Het verband tussen erkenning en retentie wordt gemedieerd door affectieve commitment.
Hypothese 4b: Het verband tussen erkenning en retentie wordt gemedieerd door normatieve commitment.

Hypothese 5a: Naarmate vrijwilligers de feedback en evaluatie in de organisatie hoger waarderen, zal hun retentie afnemen.
Hypothese 5b: Het verband tussen feedback en evaluatie en retentie wordt gemedieerd door affectieve commitment.
Hypothese 5b: Het verband tussen feedback en evaluatie en retentie wordt gemedieerd door normatieve commitment.

6.2.4 Beantwoording vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

> ***Welke factoren verklaren de retentie van vrijwilligers in zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland?***

Retentie

In de literatuur zijn een dertiental organisatorische factoren gevonden die ervoor zorgen dat vrijwilligers tevreden zijn met hun ervaring en bij de organisatie willen blijven. Zes van deze factoren zijn onderzocht. Na analyse van de enquêteresultaten bleek dat slechts drie van deze factoren een significante relatie vertonen met retentie. Dit zijn de variabelen: communicatie, erkenning en feedback en evaluatie.

- Communicatie

Communicatie blijkt een essentieel onderdeel van de relatie tussen vrijwilligers onderling, de relatie tussen vrijwilligers en beroepskrachten en de relatie tussen vrijwilligers en coördinatoren. Vrijwilligers verwachten goed geïnformeerd te worden over zaken die plaatsvinden binnen de organisatie en zaken die belangrijk zijn voor het uitvoeren van hun taak. Een goede communicatie in de organisatie zorgt ervoor dat vrijwilligers bij de organisatie blijven.

- Erkenning

De intentie om de organisatie te verlaten wordt versterkt als vrijwilligers van mening zijn dat de taak die ze uitvoeren onbelangrijk is. De aanwezigheid van geïnteresseerdheid, oprechtheid en eerlijkheid in de organisatie zorgt ervoor dat vrijwilligers bij de organisatie blijven.

- Feedback en evaluatie

Vrijwilligers vinden het belangrijk dat zij feedback ontvangen en dat hun prestaties worden geëvalueerd. Ook vinden zij het belangrijk dat ze betrokken worden bij het opsporen van verbeterpunten en het uitvoeren van verbeteracties. Dit zorgt ervoor dat vrijwilligers bij de organisatie blijven.

Commitment

Naast de drie bovenstaande organisatorische factoren die invloed op retentie hebben, blijkt uit de literatuur dat ook commitment van zeer groot belang is voor het vergaren van kennis en inzichten over het behouden van vrijwilligers (Boezeman & Ellemers, 2007). Het drie componenten model van Allen & Meyer (1990) is een veel gebruikte en geciteerde theorie over commitment en deze drie vormen zijn onderzocht. Na het uitvoeren van een betrouwbaarheidsanalyse bleek dat continuïteit commitment niet betrouwbaar genoeg is en dat de items van deze schaal onvoldoende samenhangen. De andere twee componenten, affectieve en normatieve commitment, hebben wel invloed op de retentie van vrijwilligers. Zie de vorige pagina voor de visualisering van het definitieve model van dit onderzoek.

- Affectieve commitment

Affectief gecommitteerde vrijwilligers zijn emotioneel gehecht aan werkgerelateerde zaken en hebben een band met de organisatie. Ze willen bij de organisatie blijven omdat ze het leuk vinden om daarbij betrokken te zijn. Het verband tussen de drie onafhankelijke variabelen en retentie is partieel en loopt deels via affectieve commitment. Dit betekent dat het verband tussen de drie variabelen en retentie voor een deel verklaard wordt door affectieve commitment, maar er blijft ook nog een direct verband tussen de drie variabelen en retentie bestaan als affectieve commitment als voorspeller van retentie wordt meegenomen.

- Normatieve commitment

Normatief gecommitteerde vrijwilligers blijven bij de organisatie omdat zij zich daartoe verplicht voelen. De normen en waarden van de vrijwilliger bepalen het gedrag. Zij vertonen dit gedrag omdat ze geloven dat het juist is en zij voelen zich moreel verantwoordelijk of verplicht om zich zo te gedragen. Normatieve commitment medieert niet in de relatie tussen communicatie en retentie, er bestaat alleen een direct effect van communicatie op retentie. Het verband tussen de andere twee onafhankelijke variabelen (erkenning en feedback en evaluatie) en retentie is wel partieel en loopt deels via normatieve commitment. Dit betekent dat het verband tussen de twee variabelen (erkenning en feedback en evaluatie) en retentie voor een deel verklaard wordt door normatieve commitment, maar er blijft ook nog een direct verband tussen de twee variabelen en retentie bestaan als normatieve commitment als voorspeller van retentie wordt meegenomen.

Een reflectie op deze resultaten vindt u in paragraaf 6.4.

6.3 Implicaties

6.3.1 Wetenschappelijke implicaties

Dit onderzoek heeft, zoals eerder vermeld in de inleiding, het doel om bij te dragen aan de wetenschappelijke kennisontwikkeling op het gebied van de factoren die de retentie van vrijwilligers bepalen en hun intentie om met het vrijwilligerswerk bij de organisatie door te gaan of te stoppen.

Op het gebied van retentie vallen twee dingen op. Jamison (2003) noemt in haar artikel dertien variabelen die veelvuldig worden gebruikt om ervoor te zorgen dat vrijwilligers tevreden zijn met hun ervaring en bij de organisatie willen blijven. Zes van deze variabelen zijn in dit onderzoek onderzocht. Drie bleken geen significante relatie te vertonen met retentie. Het hebben van interpersoonlijke relaties, het ervaren van persoonlijke groei en het krijgen van een billijke behandeling heeft geen invloed op de retentie van vrijwilligers. De drie andere variabelen vertonen wel een significante relatie met retentie: communicatie, erkenning en feedback en evaluatie. Deze drie onderwerpen zijn voor vrijwilligers belangrijk als het gaat om de afweging die zij maken om bij de organisatie te blijven, dan wel om de organisatie te verlaten. Deze uitkomst is een toevoeging aan de bestaande wetenschappelijke literatuur.
In het artikel van Roza, Van Baren, Meijs, Metz, & Hoogervorst (2012) spreken zij over het aantrekkelijk maken van vrijwilligerswerk. Zij stellen dat dit kan door de communicatie binnen de vrijwilligersorganisaties te verbeteren. De communicatie moet volgens hen veel meer gaan over het vieren van de successen, in plaats van het blijven herhalen van problemen. De uitkomsten van dit onderzoek bevestigen deze uitspraken. Ook stellen Roza, Van Baren, Meijs, Metz, & Hoogervorst (2012) in hun artikel dat het erkennen en af en toe bedanken van vrijwilligers een eenvoudige manier is waardoor vrijwilligerswerk aantrekkelijker gemaakt kan worden. Ook dit komt overeen met de uitkomsten van dit onderzoek. Communicatie en erkenning blijken twee van de drie belangrijkste thema's in vrijwilligersorganisaties te zijn om vrijwilligers te behouden.

De gevolgtrekking van de onderzoeker is dat commitment verklarend is voor retentie. Daarom werd verwacht dat commitment het verband tussen de onafhankelijke variabelen en retentie medieert. Deze veronderstelling was nog niet eerder onderzocht en vormt een toevoeging aan de theoretische relevantie van dit onderzoek.
Als er gekeken wordt naar de bestaande wetenschappelijke literatuur vallen er twee zaken op het gebied van commitment op. Affectieve commitment beïnvloedt volgens Boezeman & Ellemers (2007; 2008) wel de intentie van betaalde medewerkers om te blijven, normatieve commitment wordt volgens hen vaak beschouwd als relatief onbelangrijk. Dit komt doordat normatieve commitment meestal minder geassocieerd wordt met het gedrag van een medewerker dan affectieve commitment (Boezeman & Ellemers, 2007). Als commitment wordt toegepast op vrijwilligers blijkt

dat hierbij morele overwegingen (normatieve commitment) net zo belangrijk zijn als de banden (affectieve commitment) die zij hebben met anderen in de organisatie (Boezeman & Ellemers, 2008). De uitkomsten van dit onderzoek bevestigen deze veronderstellingen. Het blijkt dat zowel affectieve commitment als normatieve commitment een significante relatie vertonen met retentie. Wel blijkt dat de normatieve commitment (*M* =3,39, *SD* = 1,40) van vrijwilligers lager is dan de affectieve commitment (*M* = 4,47, *SD* = 1,22).
In het artikel van Boezeman & Ellemers (2008) stellen zij dat het component continuïteit commitment niet van toepassing is op vrijwilligers. Bij continuïteit commitment gaat het namelijk om een gebrek aan alternatieven op de arbeidsmarkt en de kosten die men associeert met het verlaten van een organisatie. Continuïteitsbetrokken werknemers blijven bij de organisatie omdat ze niet anders kunnen (Jak & Evers, 2010; Noordin, Rahim, Ibrahim, & Omar, 2011). Uit de betrouwbaarheidanalyse in paragraaf 4.2 blijkt dat de schaal voor continuïteit commitment niet betrouwbaar genoeg is omdat de Cronbach's α niet boven de grens van 0,7 komt. Er kunnen dus geen uitspraken gedaan worden over de toepasbaarheid van continuïteit commitment op vrijwilligers.

6.3.2 Praktische implicaties

Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek kunnen er een aantal praktische implicaties opgesteld worden. De implicaties worden opgesplitst in twee onderwerpen: aanbevelingen voor de vrijwilligersorganisaties (deelvraag 4) en aanbevelingen voor Vereniging NOV (deelvraag 5).

6.3.3. Deelvraag 4

De vierde deelvraag van dit onderzoek luidt:

4. *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan vrijwilligersorganisaties om vrijwilligers te werven, betrekken en behouden?*

Mede door de opkomst van de moderne vrijwilliger is het voor organisaties moeilijker om vrijwilligers voor langere tijd aan zich te binden (Dekker, De Hart, & Faulk, 2007). Ook hebben organisaties vaak weinig kennis over hoe ze vrijwilligers het best kunnen vinden en binden. Om de hulp van vrijwilligers in de toekomst te kunnen blijven benutten, is het belangrijk voor de vrijwilligersorganisaties om te focussen op de onderwerpen communicatie, erkenning en feedback en evaluatie. Als deze drie factoren goed geregeld zijn in de organisatie, zullen vrijwilligers meer geneigd zijn om te blijven. Het hebben van interpersoonlijke relaties, het ervaren van persoonlijke groei en het krijgen van een billijke behandeling heeft geen invloed op de retentie van vrijwilligers. Het is niet gezegd dat deze zaken vanaf nu verwaarloosd kunnen worden, maar het is belangrijk om meer aandacht te besteden aan communicatie, erkenning en feedback en evaluatie. Dit is de beste manier om vrijwilligers te behouden.

Uit dit onderzoek blijkt dat oudere vrijwilligers een lagere vertrekgeneigdheid hebben dan jongere vrijwilligers. Vrijwilligersorganisaties beschikken over het algemeen over oudere vrijwilligers. De gemiddelde leeftijd van de respondenten in dit onderzoek is 59,5 jaar (*SD* = 12,9). Daarbij laten cijfers zien dat personen tussen de 18 en 24 jaar in het algemeen het minst actief zijn als vrijwilliger (Van Daal & Plemper, 2003 in Van der Pennen, 2003). In het vervolg moeten organisaties meer aandacht besteden aan het werven en betrekken van jongere vrijwilligers. Er moet goed nagedacht worden over hoe deze groep te bereiken is en hoe deze groep het beste behandeld kan worden. Voor de jonge en moderne vrijwilliger moet het vrijwilligerswerk vooral leuk en vrijblijvend zijn. Bovendien krijgen vrijwilligers graag iets terug voor hun inzet. Te denken valt bijvoorbeeld aan een onkostenvergoeding of een cv boost die het vrijwilligerswerk kan opleveren. Het vrijwilligerswerk krijgt hierdoor een ander karakter, namelijk een maatwerkkarakter. Organisaties moeten constant

kunnen inspelen op interne en externe veranderingen en op de wensen van de vrijwilliger. Dit leidt tot verdere flexibilisering van vrijwilligersorganisaties. Het is dus belangrijk dat organisaties flexibeler worden en zich actief inzetten om jongeren enthousiast te maken voor het vrijwilligerswerk.

6.3.4. Deelvraag 5

De vijfde deelvraag van dit onderzoek luidt:

5. *Op welke wijze kan Vereniging NOV vrijwilligersorganisaties ondersteunen bij het werven, committeren en behouden van vrijwilligers?*

De uitkomsten van dit onderzoek bieden Vereniging NOV handvatten in het begeleiden van vrijwilligersorganisaties in Nederland. Sturing op de onderwerpen communicatie, erkenning en feedback en evaluatie is essentieel. Door de uitkomsten van het onderzoek kan Vereniging NOV vrijwilligersorganisaties adviseren en ondersteunen in het werven, committeren en behouden van vrijwilligers. Dit kan bijvoorbeeld door het ontwikkelen van voorlichtingsmateriaal en/of door het organiseren van bijeenkomsten. Vereniging NOV moet in de toekomst vrijwilligersorganisaties stimuleren om te excelleren op de drie gebieden communicatie, erkenningen en feedback en evaluatie.
Een grote kans ligt er op het gebied van het landelijke NOV-keurmerk Vrijwillige Inzet Goed Geregeld, dat wordt toegekend aan vrijwilligersorganisaties en maatschappelijke instellingen die met hun vrijwilligersbeleid voldoen aan door Vereniging NOV gestelde kwaliteitscriteria. Voorafgaand aan het aanvragen van een keurmerk dient de organisatie de zelfevaluatie te doen. Dit is een uitgebreide lijst met aspecten over het vrijwilligerswerk die door een groep medewerkers van een organisatie ingevuld wordt. De zelfevaluatie besteedt aandacht aan hoe de organisatie tegen vrijwilligerswerk aankijkt en brengt de sterke en zwakke punten in beeld. In de zelfevaluatie komen twee van de drie onderwerpen voor die een significante relatie vertonen met retentie, namelijk communicatie en feedback en evaluatie (hetzij wel in andere benamingen). Erkenning komt niet voor in de zelfevaluatie terwijl uit dit onderzoek blijkt dat het een belangrijke factor is voor het behouden van vrijwilligers. Daarom is het aan te raden het onderwerp erkenning toe te voegen aan de zelfevaluatie en mee te nemen in het traject voor het behalen van het keurmerk. Door deze aanvulling kan Vereniging NOV in de toekomst vrijwilligersorganisaties nog beter stimuleren om de omgang met hun vrijwilligers te optimaliseren.

6.4 Reflectie op de resultaten

Het antwoord op de hoofdvraag geeft ons inzicht in de factoren die de retentie van vrijwilligers in zorg- en welzijnsinstellingen bepalen, maar hoe zouden die uitkomsten kunnen worden verklaard? Deze reflectie richt zich op twee uitkomsten. Ten eerste de invloed van leeftijd op de retentie van vrijwilligers. Ten tweede de reden dat normatieve commitment niet medieert in de relatie tussen communicatie en retentie.

Leeftijd heeft een belangrijke invloed op de retentie van vrijwilligers. Uit de regressieanalyse die is uitgevoerd in paragraaf 5.4 valt af te leiden dat het effect van leeftijd op retentie significant is. Dit betekent dat naarmate de leeftijd van de vrijwilligers toeneemt, de retentie afneemt. Oudere vrijwilligers hebben dus een lagere vertrekgeneigdheid dan jongere vrijwilligers. Een simpele verklaring hiervoor is dat vrijwilligers met een lage retentie vaak de organisatie al hebben verlaten en dus niet op hoge leeftijd nog betrokken zijn bij de organisatie (Noordin, Rahim, Ibrahim, & Omar, 2011). Oudere medewerkers zetten zich volgens Allen en Meyer (1984) meer in voor de organisatie omdat zij tevreden zijn met hun taak en ze vaak promoties of andere voordelen hebben gekregen.

Een goede communicatie is van essentieel belang. Het gaat hierbij om de interactie tussen manager / beroepskracht en vrijwilliger en de mate van inspraak en medezeggenschap die door de vrijwilliger wordt ervaren (Vereniging NOV, 2015). Vrijwilligers in de zorg zijn er vooral voor de aanvullende taken, zoals het bieden van persoonlijke aandacht (Van Bochove, Tonkens, & Verplanke, 2014). De beslissingsbevoegdheid van vrijwilligers beperkt zich tot hun eigen afgebakende taak want de meeste beslissingen worden genomen door professionals. Vrijwilligers verwachten een goede communicatie over zaken die belangrijk zijn voor het uitvoeren van hun taak. Toch moeten vrijwilligers in zorg- en welzijnsinstellingen accepteren dat hun taak, beslissingsbevoegdheid, inspraak en medezeggenschap beperkt is. Uit de enquête van dit onderzoek blijkt dat alleen affectieve commitment een mediërende rol speelt in de relatie tussen communicatie en retentie. Normatieve commitment medieert niet in die relatie. Dit resultaat kan te maken hebben met de uitkomst die zichtbaar werd na het uitvoeren van de bivariate correlatie toets. Hieruit blijkt dat hoe hoger de leeftijd van de vrijwilligers is, des te minder de vrijwilliger de communicatie in de organisatie waardeert. Ook blijkt uit de aanvaarde hypothese 3a dat naarmate vrijwilligers de communicatie in de organisatie minder waarderen, hun retentie toeneemt. Een slechte communicatie zorgt er dus voor dat vrijwilligers de organisatie verlaten. Een verklaring voor het niet mediëren van normatieve commitment in de relatie tussen communicatie en retentie kan gezocht worden in de processen die zich afspelen voordat een vrijwilliger de organisatie binnenkomt. Mensen worden beïnvloed door vroege socialisatieprocessen en 'role modeling' van de omgeving en daarom ontwikkelt normatieve commitment zich voor een gedeelte vóór binnenkomst in een organisatie (Jak & Evers, 2010). Deze processen spelen zich af in de familiaire, culturele of werkgerelateerde sfeer (Torka, 2003) en hebben invloed op de mate waarin een vrijwilliger zich verplicht voelt om bij de organisatie te blijven. Voordat een persoon vrijwilligerswerk bij een organisatie verricht, hebben er dus al veel communicatieprocessen plaatsgevonden en deze zitten verankerd in de opvattingen van een persoon. De communicatie in de betreffende organisatie heeft hierdoor geen invloed meer op de normatieve commitment van vrijwilligers.

6.5 Vervolgonderzoek

Nu het onderzoek is afgerond, is het interessant om te kijken op welke manier het onderzoek uitgebreid zou kunnen worden en welk vervolgonderzoek relevant is.

Dit onderzoek zou kunnen worden uitgebreid door het afnemen van verdiepende interviews met vrijwilligers. In het huidige onderzoek worden de factoren die de retentie van vrijwilligers bepalen inzichtelijk, maar door het afnemen van interviews kunnen die factoren ook echt verklaard worden. Het doel van de verdiepende interviews is om meer te weten komen over attitudes, opinies, gevoelens, gedachten en kennis (Baarda & De Goede, 2006). De interviews vormen een tweede meting onder dezelfde populatie. Hierdoor wordt getracht de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten.

Ook zou het organiseren van een panelsessie het onderzoek meer diepgang kunnen geven. Deze panelsessie kan plaatsvinden met vrijwilligers van geselecteerde zorg- en welzijnsinstellingen, coördinatoren van de instellingen en/of medewerkers van Vereniging NOV. Tijdens de panelsessie zullen vrijwilligers en/of coördinatoren met elkaar in gesprek gaan over de werkwijzen in hun organisaties. Deze gesprekken verlopen via een semi-gestructureerde opzet. Als er inzicht in de werkwijzen verkregen is, worden de enquêteresultaten gepresenteerd. De resultaten dienen als basis voor een groepsdiscussie. Er kan worden gepraat over hoe de communicatie, erkenning en feedback en evaluatie (beter) kan worden toegepast in de organisaties. Door de resultaten met elkaar te bespreken, kunnen er oplossingsrichtingen voor bestaande problemen en barrières ontstaan. De panelsessie vindt plaats om inzicht te krijgen in de huidige manier van werken. Het uiteindelijke doel is om de onderzoeksbevindingen te vertalen in aanbevelingen en om het bestaande beleid kritisch te beschouwen. Het is aan te bevelen om ook een panelsessie te organiseren waarbij alleen vrijwilligers

van de geselecteerde zorg- en welzijnsinstellingen aanwezig zijn. Op deze manier kunnen de vrijwilligers eerlijk en open vertellen over bepaalde zaken in de organisatie, zonder zich te hoeven inhouden omdat er een coördinator aanwezig is.

Jamison (2003) noemt in haar artikel dertien variabelen die worden gebruikt om ervoor te zorgen dat vrijwilligers tevreden zijn met hun ervaring en bij de organisatie willen blijven. Zes van deze variabelen zijn in dit onderzoek onderzocht. Drie van de zes variabelen hebben invloed op de retentie van vrijwilligers. In vervolgonderzoek kunnen ook de andere zeven variabelen worden onderzocht.
De mediërende variabele continuïteit commitment moet in vervolgonderzoek niet meer in de huidige vorm meegenomen worden in de enquête. Voorafgaand aan de enquête bestond er twijfel over het meenemen van het continuïteit component. Uit bestaande literatuur (Boezeman & Ellemers, 2008; Van Vuuren, De Jong, & Seydel, 2008) blijkt dat continuïteit commitment niet van toepassing is op vrijwilligers. Daarom is in eerste instantie besloten om het component buiten beschouwing te laten. Omdat de wens voor volledigheid uiteindelijk toch prevaleerde, is ervoor gekozen om de enquêtevragen over continuïteit commitment niet letterlijk over te nemen uit de vragenlijst van Jak & Evers (2010), maar om de vragen zo aan te passen dat zij meer van toepassing leken op het vrijwilligerswerk (zie bijlage 1.1). Het woord 'ontslag' is vervangen door 'de organisatie verlaten'. Ook is na het testen van de enquête besloten om twee vragen niet op te nemen. Desondanks bleek uit de betrouwbaarheidsanalyse in paragraaf 4.2 dat de Cronbach's α van continuïteit commitment onder de grens van 0,7 is (Field, 2009; Pallant, 2010). De items van de schaal hangen onvoldoende samen. Er kunnen in vervolgonderzoek twee keuzes gemaakt worden. De eerste optie is om de enquêtevragen over continuïteit commitment in het onderzoek mee te nemen zoals Jak & Evers (2010) ze hebben beschreven en de vragen niet meer aan te passen. De tweede mogelijkheid is om continuïteit commitment buiten beschouwing te laten zoals wordt geopperd in bestaande literatuur. De twee andere vormen van commitment, affectieve en normatieve commitment, kunnen dan wel worden onderzocht.

De enquêtes zijn per e-mail verstuurd naar alle vrijwilligers van de zorg- en welzijnsinstellingen met een e-mailadres. Door deze methode van dataverzameling is de groep vrijwilligers zonder internet en/of een e-mailadres uitgesloten van deelname. In vervolgonderzoek zouden er ook papieren enquêtes verspreid kunnen worden in de deelnemende organisaties. Hierdoor krijgen alle vrijwilligers de mogelijkheid om deel te nemen aan het onderzoek.
Ook zou het interessant zijn om vrijwilligers en betaalde werknemers met elkaar te vergelijken in eenzelfde zorg- of welzijnsorganisatie. Hieruit blijkt of de retentie tussen deze twee groepen verschilt en aan welke factoren dat ligt.
Voor de opdrachtgever zou het interessant zijn om organisaties met en zonder NOV-keurmerk Vrijwillige Inzet Goed Geregeld te vergelijken. De verwachting is dat organisaties met NOV-keurmerk de zaken beter geregeld hebben omdat zij met hun vrijwilligersbeleid voldoen aan door Vereniging NOV gestelde kwaliteitscriteria. Of dit ook daadwerkelijk het geval is, zal moeten worden onderzocht.

Tenslotte zou in vervolgonderzoek meer en beter gebruik gemaakt kunnen worden van echte structural equation technieken (SEM). Om de relatie tussen het geslacht en de onafhankelijke variabelen te controleren is een independent sample T-test uitgevoerd. Deze gegevens hadden ook geanalyseerd kunnen worden met behulp van een Chi-Square test. Verder is er in dit onderzoek voor gekozen om een dubbele mediatieanalyse uit te voeren aan de hand van de theorie van Baron & Kenny (1986). Het nadeel van deze werkwijze is dat de methode statistisch minder geavanceerd is dan andere methoden (zoals de Sobel test (1982 & 1986) en Preacher & Hayes (2008)) en dat het eigenlijk niet toegestaan is om meerdere mediërende variabelen in dezelfde analyse te betrekken. Toch is ervoor gekozen om de inzichtelijkheid te laten prevaleren boven de statistische degelijkheid, maar in vervolgonderzoek kunnen de methoden van SEM (Rigdon, 2015) of Preacher & Hayes (2008) ook worden toegepast.

6.6 Reflectie op het onderzoekstraject

Van het uitvoeren van dit onderzoek heb ik veel geleerd. Ik heb mijzelf verbaasd in verschillende opzichten maar natuurlijk zijn er ook zaken die ik een volgende keer anders zou kunnen doen.

- Tips

Mijn grootste uitdaging was het onder de knie krijgen van SPSS. Achteraf had ik voor de start van het onderzoek een crash course SPSS moeten volgen zodat ik de basis van de statistiek in ieder geval al zou beheersen. Een concrete tip voor een volgende keer is het op tijd starten met het verdiepen in de statistiek.

Hoe cliché het ook klinkt, er zijn weken geweest waarin ik meer aan m'n scriptie had kunnen doen. Achteraf is het jammer dat ik in die weken niet meer heb gedaan, want dan had ik aan het einde van het traject wat rustiger de scriptie kunnen afronden.

- Tops

Het verzamelen van respondenten is erg goed uitgepakt. Na de eerste dag hadden er al 745 vrijwilligers de enquête ingevuld. In totaal heeft de enquête twee weken open gestaan en zijn 2467 mensen de enquête gestart. Dit aantal heeft ieders verwachtingen overtroffen. Het was een erg goed idee om de vrijwilligerscoördinatoren van de betreffende organisaties de vrijwilligers te verzoeken om de vragenlijst in te vullen. Het aantal respondenten zou waarschijnlijk veel lager zijn geweest als ik de vrijwilligers op persoonlijke titel had benaderd. Een tip voor een volgende keer is om het benaderen van respondenten wederom te laten doen door mensen die dicht bij de betreffende respondenten staan. Als je het verzoek om een enquête in te vullen krijgt van iemand die je kent, ben je eerder geneigd om mee te werken dan dat je het verzoek van een willekeurig persoon krijgt.

Bibliografie

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 49-61.

Baarda, D., & De Goede, M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken.* Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.

Baarsma, C. (2015, april 14). Telefonisch interview Corry Baarsma (voorzitter vakgroep coördinatoren vrijwilligerswerk Cordaan). (V. Hoogerwaard, Interviewer)

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1173-1182.

Bekkers, R., & Boezeman, E. (2009). Geven van tijd: vrijwilligerswerk. In T. Schuyt, B. Gouwenberg, & R. Bekkers, *Geven in Nederland 2009: Giften, Nalatenschappen, Sponsoring en Vrijwilligerswerk* (pp. 96-110). s.n.

Boezeman, E., & Ellemers, N. (2007). Volunteering for Charity: Pride, Respect, and the Commitment of Volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 771–785.

Boezeman, E., & Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 159–172.

Bortree, D., & Waters, R. (2014). Race and Inclusion in Volunteerism: Using Communication Theory to Improve Volunteer Retention. *Journal of Public Relations Research*, 215-234.

Cnaan en Goldberg-Glen, 1991 in Jamison, I. (2003). Turnover and Retention Among Volunteers in Human Service Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 114-132.

Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, 141-163.

Dailey, 1986 in Jamison, I. (2003). Turnover and Retention Among Volunteers in Human Service Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 114-132.

Dekker, H., Mevissen, J., & Stouten, J. (2008). *Vrijwilligers gevraagd. Een verkenning van de vraag naar vrijwillige inzet.* Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek in opdracht van het ministerie van VWS.

Dekker, P., & De Hart, J. (2009). *Vrijwilligerswerk in meervoud. Civil society en vrijwilligerswerk 5.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Dekker, P., De Hart, J., & Faulk, L. (2007). *Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Devilee, J. (2005). *Vrijwilligersorganisaties onderzocht. Over het tekort aan vrijwilligers en de wijze van werving en ondersteuning.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS, Third Edition.* Londen: SAGE Publications Ltd.

Firuzjaeyan, A., Firuzjaeyan, M., & Sadeghi, B. (2015). A survey of the effect of organizational culture on organizational commitment based on Allen and Meyer model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.

Fletcher, 1987 in Jamison, I. (2003). Turnover and Retention Among Volunteers in Human Service Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 114-132.

Flowers, V., & Hughes, C. (1973). Why employees stay. *Harvard Business Review*, 49-60.

Handy, 1988 in Van Baren, E., Meijs, L., Roza, L., Metz, J., & Hoogervorst, N. (2011). *Over hedendaagse 'vrijwillige inzet' en 'vrijwilligersmanagement' als bouwstenen voor de pedagogische civil society.* Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

Haski-Leventhal et al, 2010 in Van Baren, E., Meijs, L., Roza, L., Metz, J., & Hoogervorst, N. (2011). *Over hedendaagse 'vrijwillige inzet' en 'vrijwilligersmanagement' als bouwstenen voor de pedagogische civil society.* Erasmus University Rotterdam: ECSP webpublicatie.

Hasselhorn, H.-M., Tackenberg, P., & Müller, B. (2003). *Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff in Europe.* Report no. 2003: 7, A research project initiated by SALTSA (Joint Program for Working Life Research in Europe) and funded by the by the European Committee (QLK6-CT-2001-00475).

Hodgkinson & Weitzman, 1986 in Jamison, I. (2003). Turnover and Retention Among Volunteers in Human Service Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 114-132.

Jak, S., & Evers, A. (2010). *Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment.* Amsterdam: FMG: Psychology Research Institute, FMG: Research Institute Child Development and Education.

Jamison, I. (2003). Turnover and Retention Among Volunteers in Human Service Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 114-132.

Kenny, D. A. (2014, oktober 29). *MEDIATION*. Opgehaald van David A. Kenny: http://davidakenny.net/cm/mediate.htm

McBride, A., Gonzales, E., Morrow-Howell, N., & McCrary, S. (2011). Stipends in Volunteer Civic Service: Inclusion, Retention, and Volunteer Benefits. *Public Administration Review*, 850-858.

McDonald, J., & Makin, P. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organizational Development Journal*, 84-91.

Meijs, L. (2010). Paul Cremerslezing. *Betrokkenheid als verzekering tegen een zwalkende overheid.*

Meijs, L., Bridges Karr, L., & Van Baren, E. (2011). *Vrijwilligerswerk = Matchmaking.* Amsterdam: Uitgeverij Tobi Vroegh.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 372-378.

Noordin, F., Rahim, A., Ibrahim, A., & Omar, M. (2011). An analysis of career stages on organisational commitment of Australian managers. *International Journal of Business and Social Science*, 117-126.

Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual, 4th edition.* Australië: Allen & Unwin Book Publishers.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 879-891.

Raisi et al., 2011 in Firuzjaeyan, A., Firuzjaeyan, M., & Sadeghi, B. (2015). A survey of the effect of organizational culture on organizational commitment based on Allen and Meyer model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.

Rigdon, E. (2015). *What is Structural Equation Modeling?* Opgehaald van Ed Rigdon's Structural Equation Modeling Page: http://www2.gsu.edu/~mkteer/sem.html

Rijksoverheid. (2010). *Welzijn Nieuwe Stijl.* Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport.

Rijksoverheid. (2012). *Manifest Duurzame Inzetbaarheid.* Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Rijksoverheid. (2013, september 17). *Troonrede 2013.* Opgeroepen op februari 16, 2015, van Rijksoverheid.nl: http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013.html

Roseman, 1981 in Jamison, I. (2003). Turnover and Retention Among Volunteers in Human Service Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 114-132.

Roza, L., Van Baren, E., Meijs, L., Metz, J., & Hoogervorst, N. (2012). *De unieke waarde van Vrijwilligerswerk. De voortgang van het onderzoek naar de waarde van vrijwilligerswerk binnen de pedagogische civil society.* Rotterdam: Nieuwsbrief November 2012.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 290–312.

Sobel, M. E. (1986). Some New Results on Indirect Effects and Their Standard Errors in Covariance Structure. *Sociological Methodology*, 159–186.

Tang, F., Morrow-Howell, N., & Choi, E. (2010). Why do older adult volunteers stop volunteering? *Ageing and Society*, 859-878.

Thompson, K., & Terpening, W. (1983). Job-Type Variations and Antecedents to Intention to Leave: A Content Approach to Turnover. *Human Relations*, 655-682.

Torka, N. (2003). *Flexibel maar toch betrokken: de samenhang tussen contractrelatie en betrokkenheid.* Enschede: Twente University Press.

Van Baren, E., Meijs, L., Roza, L., Metz, J., & Hoogervorst, N. (2011). *Over hedendaagse 'vrijwillige inzet' en 'vrijwilligersmanagement' als bouwstenen voor de pedagogische civil society.* Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

Van Bochove, M., Tonkens, E., & Verplanke, L. (2014). *Kunnen we dat (niet) aan vrijwilligers overlaten? Nieuwe verhoudingen tussen vrijwilligers en professionals in zorg en welzijn.* Amsterdam: Universiteit van Amsterdam / Platform31.

Van Daal & Plemper, 2003 in Van der Pennen, T. (2003). *Ontwikkeling in het lokaal vrijwilligersbeleid. Het internationaal jaar voor de vrijwilligers; een jaar later.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Van Dam, C., Govaart, M., & Wiebes, P. (1998). *Vrijwilligers: Zicht op zorg en welzijn.* Utrecht: NIZW Uitgeverij.

Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Hasselhorn, H.-M. (2009). Intention to leave nursing: The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment. *Career Development International*, 616 - 635.

Van Rijn, M. (2014, december 8). *Van Rijn: 'Alle lof voor vrijwilligers'*. Opgeroepen op februari 9, 2015, van Rijksoverheid.nl: http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/vrijwilligerswerk/nieuws/2014/12/08/van-rijn-alle-lof-voor-vrijwilligers.html

Van Vuuren, M., De Jong, M., & Seydel, E. (2008). Commitment with or without a stick of paid work: Comparison of paid and unpaid workers in a nonprofit organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 315-326.

Vereniging NOV. (2015, januari). Hoe succesvol bent u met vrijwilligers... *NOV-keurmerk Vrijwillige Inzet Goed Geregeld, Zelfevaluatie*. Utrecht: Vereniging NOV, 3e herziene uitgave.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2010). *Het ontwerpen van een onderzoek.* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Willems, J., Huybrechts, G., Jegers, M., Vantilborgh, T., Bidee, J., & Pepermans, R. (2012). Volunteer decisions (not) to leave: Reasons to quit versus functional motives to stay. *Human Relations*, 883–900.

Zakour, 1994 in Jamison, I. (2003). Turnover and Retention Among Volunteers in Human Service Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 114-132.

Bijlagen

Bijlage 1 Totstandkoming enquêtevragen

1.1 Enquêtevragen commitment

Jak & Evers (2010) zijn opzoek gegaan naar een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment op basis van het drie componenten model van Allen & Meyer (1990). Hun doel was om een Nederlandse versie van de gereviseerde schalen te ontwikkelen, waarbij de ACS en NCS minder samenhangen zouden vertonen dan voorheen. De schalen die zij hebben ontwikkeld, bleken voldoende betrouwbaar en valide. Daarom wordt het commitment van vrijwilligers in dit onderzoek gemeten met behulp van de Nederlandstalige commitmentschalen van Jak & Evers (2010) die gebaseerd zijn op de gereviseerde Engelstalige schalen van Meyer et al. (1993).

Enquêtevragen commitment	
Enquêtevraag Jak & Evers (2010)	**Enquêtevraag in dit onderzoek**
Affectieve commitment schaal (ACS)	
2. Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.	✓
3. Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor.	✓
4. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.	✓
5. Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie.	✓
6. Deze organisatie betekent veel voor mij.	✓
Continuïteit commitment schaal (CCS)	
2. Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen.	X *(na het testen van de enquête is besloten deze vraag niet op te nemen in het onderzoek)*
3. Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.	Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik de organisatie nu zou verlaten.
4. Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen.	X *(na het testen van de enquête is besloten deze vraag niet op te nemen in het onderzoek)*
5. Als ik niet al zo veel van mezelf in deze organisatie had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken.	Als ik niet al zo veel van mezelf in deze organisatie had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders vrijwilligerswerk te doen.
6. Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden.	Als ik de organisatie verlaat wordt het moeilijk om vergelijkbaar vrijwilligerswerk te vinden.
Normatieve commitment schaal (NCS)	
1. Ik vind dat ik het aan mijn huidige werkgever verplicht ben om te blijven.	Ik vind dat ik het aan mijn organisatie verplicht ben om te blijven.
2. Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn deze organisatie nu te verlaten.	✓

3. Het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen.	Het zou onbehoorlijk zijn om nu de organisatie te verlaten.
5. Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik de mensen op mijn werk iets verschuldigd ben.	Ik zal op dit moment de organisatie niet verlaten, omdat ik dat de andere vrijwilligers bij mijn organisatie verschuldigd ben. & Ik zou op dit moment de organisatie niet verlaten, omdat ik dat de cliënten bij mijn organisatie verschuldigd ben.

Tabel 14 Enquêtevragen commitment

De door Jak & Evers (2010) verwijderde vragen n.a.v. hun onderzoek:
ACS 1. Ik zou graag de rest van mijn loopbaan bij deze organisatie blijven werken
CCS 1. Ik blijf bij deze organisatie werken omdat dit noodzakelijk is, niet omdat ik dit zo graag wil
NCS 4. Deze organisatie verdient mijn loyaliteit
NCS 6. Ik heb veel te danken aan deze organisatie

1.2 Enquêtevragen onafhankelijke variabelen

De onafhankelijke variabele wordt in dit onderzoek gemeten met behulp van zes variabelen die Jamison (2003) in haar artikel noemt. Zes van deze variabelen zijn gekoppeld aan onderwerpen uit de zelfevaluatie van Vereniging NOV (Vereniging NOV, 2015) en/of geoperationaliseerd aan de hand van de theorie uit het artikel van Jamison (2003).

Koppeling variabelen aan de zelfevaluatie van Vereniging NOV en/of de literatuur				
Variabele uit het artikel van Jamison (2003)	**Kernwoorden uit artikel Jamison (2003)**	**Onderwerp uit de zelfevaluatie van Vereniging NOV**	**Vraag uit de zelfevaluatie van Vereniging NOV**	**Enquêtevraag in dit onderzoek**
Interpersoon-lijke relaties	- Relatie met vrijwilligers	X	X	**'Ik heb een goede relatie met de andere vrijwilligers in de organisatie'.**
	- Relatie met betaalde werknemers	X	X	**'Ik heb een goede relatie met de betaalde medewerkers in de organisatie.'**
	- Relatie met managers	X	X	**'Ik heb een goede relatie met mijn begeleider / leidinggevende / coördinator.'**
	- Vriendschap	X	X	**'Ik ontmoet ook buiten werktijd andere vrijwilligers die vrijwilligerswerk doen bij de organisatie.'**
Persoonlijke groei	X	Persoonlijke ontwikkeling	C18. De organisatie biedt vrijwilligers de mogelijkheid hun kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen.	**'De organisatie biedt mij de mogelijkheid om mijn kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen.'**
	X		C19. Onze organisatie is op de hoogte van eventueel veranderende tevredenheid, wensen en mogelijkheden van vrijwilligers.	**'De organisatie is ervan op de hoogte als ik meer of minder tevreden ben over de organisatie.'**
	X		C20. Onze organisatie speelt in op de veranderende wensen en mogelijkheden van vrijwilligers.	**'De organisatie speelt in op (mogelijke) veranderingen in mijn wensen.'**
	X		C21. Vrijwilligers worden ondersteund bij het verbeteren van hun prestaties.	**'Ik word ondersteund bij het verbeteren van mijn prestaties.'**

Communicatie	X	Inspraak / medezeggenschap	C11. Vrijwilligers krijgen relevante informatie over de algehele organisatie.	**'Ik krijg relevante informatie over de algehele organisatie.'**
	X		C12. Vrijwilligers hebben inspraak in de invulling van hun taken en werkomstandigheden.	**'Ik heb inspraak in de invulling van mijn taken en werkomstandigheden.'**
	- Communicatie vrijwilliger manager	X	X	**'Er is sprake van een goede communicatie tussen mijn begeleider / leidinggevende / coördinator en mij.'**
Erkenning	- Belangrijke taak	X	X	**'De taak die ik uitvoer vind ik belangrijk.'**
	- Geïnteresseerdheid	X	X	**'In de organisatie is men geïnteresseerd in elkaar.'**
	- Oprechtheid - Eerlijkheid	X	X	**'In de organisatie gaat men op een eerlijke en oprechte manier met elkaar om.'**
Feedback en evaluatie	- Terugkoppeling	X	X	**'Ik ontvang feedback over mijn prestaties.'**
	X	Herinrichten	D2. De resultaten van het werk van de vrijwilligers worden geëvalueerd.	**'Mijn prestaties worden geëvalueerd.'**
	X		D3. De tevredenheid van vrijwilligers wordt onderzocht.	**'Mijn tevredenheid wordt onderzocht.'**
	X		D8. Vrijwilligers worden betrokken bij het opsporen van verbeterpunten en uitvoeren van verbeteracties.	**'Ik word betrokken bij het opsporen van verbeterpunten en uitvoeren van verbeteracties.'**
	X		D7. De uitkomsten van de evaluaties naar de resultaten van en tevredenheid over het werk van de vrijwilligers, worden gebruikt om verbeteringen in de organisatie aan te brengen.	**'De uitkomsten van de evaluaties (naar bijvoorbeeld de resultaten van het werk of de tevredenheid over het werk) worden gebruikt om verbeteringen in de organisatie aan te brengen.'**
Billijke behandeling	- Beloning - Waardering	X	X	**'Mijn inzet wordt in dezelfde mate gewaardeerd als bij andere vrijwilligers in de organisatie.'**

	- Hoeveelheid werk	X	X	**'Ik krijg een gelijke hoeveelheid werk toebedeeld als andere vrijwilligers in de organisatie.'**
	- Kansen	X	X	**'Ik krijg gelijke kansen als andere vrijwilligers in de organisatie.'**

Noot. X betekent niet van toepassing

Tabel 15 Enquêtevragen variabelen retentie

1.3 Enquêtevragen afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele in dit onderzoek is retentie. Het gaat er hierbij om dat de retentie van vrijwilligers in de kern wordt gemeten.

In het artikel van Van der Heijden, Van Dam, & Hasselhorn (2009) wordt 'occupational turnover intention' gemeten aan de hand van één vraag die zij uit het onderzoek van Hasselhorn, Tackenberg, & Müller (2003) hebben gehaald. De schaal die zij gebruiken in het onderzoek is niet letterlijk overgenomen omdat zij een ordinale schaal gebruiken en die is minder goed te analyseren.

Vraag uit artikel Hasselhorn, Tackenberg, & Müller (2003)	**Enquêtevraag in dit onderzoek**
How often during the past year have you thought of giving up nursing completely? • Never • Sometimes a year • Sometimes a month • Sometimes a week • Every day • Not applicable	**Hoe vaak in de afgelopen 6 maanden heeft u eraan gedacht om de organisatie te verlaten?** • Nooit • Een keer • Twee keer • Drie keer • Vier keer • Vijf keer • Zes keer • Meer dan zes keer

In het onderzoek van Thompson & Terpening (1983) wordt intention to leave ook gemeten met één vraag.

Vraag uit artikel Thompson & Terpening (1983)	**Enquêtevraag in dit onderzoek**
Do you expect to leave this organization in the near future? 1. I will definitely leave in the near future. 2. The chances are good that I will leave. 3. This situation is uncertain. 4. The chances are very slight that I will leave. 5. I will definitely not leave in the near future.	**Ik ben over 6 maanden nog aan deze organisatie verbonden.** • Ik weet zeker van niet • Naar alle waarschijnlijkheid niet • Naar alle waarschijnlijkheid wel • Ik weet zeker van wel

Zelf toegevoegde vraag: Uitstroomopties

Hoe zou u uw taak het liefst vervullen?

- Ik zou het liefst stoppen met vrijwilligerswerk.
- Ik zou het liefst een andere taak vervullen bij mijn huidige organisatie.
- Ik zou het liefst dezelfde taak bij een andere organisatie vervullen.
- Ik zou het liefst een andere taak vervullen bij een andere organisatie.
- Ik wil mijn vrijwilligerswerk voortzetten zoals het nu is bij mijn huidige organisatie.

Zelf toegevoegde vraag: Hoe idealiter georganiseerd?

Hoe ziet u uw taak idealiter georganiseerd?

- Ik zou graag minder uur per week vrijwilligerswerk willen doen.
- Ik zou graag meer uur per week vrijwilligerswerk willen doen.

- Ik zou graag op een ander tijdstip vrijwilligerswerk willen doen.
- Ik zou graag minder taken vervullen
- Ik zou graag meer taken vervullen.
- Mijn taak is goed georganiseerd zoals het nu is.
- Anders, namelijk:

Slotonderdeel, bestaande uit twee vragen.

- **Hieronder ziet u enkele onderwerpen staan. Kies de <u>DRIE</u> onderwerpen die er het <u>MEEST</u> voor zorgen dat u bij de vrijwilligersorganisatie zou willen blijven.**
    - Het inwerken
    - De communicatie binnen de organisatie
    - De relatie met andere vrijwilligers
    - De relatie met betaalde medewerkers
    - De relatie met de cliënten
    - Gelijk worden behandeld
    - Het leren en ervaring opdoen
    - De mogelijkheid om een training te kunnen volgen
    - Het daadwerkelijk volgen van een training
    - Het hebben van uitdagend werk
    - Een verrijking van het persoonlijke leven
    - Een verrijking van de professionele carrière
    - De mogelijkheid om een stem te hebben in beslissingen
    - Het ontvangen van feedback
    - Het door de organisatie uitvoeren of laten uitvoeren van evaluaties
    - Het ontvangen van erkenning en waardering voor het uitgevoerde vrijwilligerswerk
    - Het ontvangen van een onkostenvergoeding voor het uitgevoerde vrijwilligerswerk
    - Anders, namelijk
    - Overig, namelijk:……..

- **Hieronder ziet u enkele onderwerpen staan. Kies de <u>DRIE</u> onderwerpen die er het <u>MINST</u> voor zorgen dat u bij de vrijwilligersorganisatie zou willen blijven. Denk dan aan de afwezigheid van de onderstaande onderwerpen, of het feit dat u ze verkeerd uitgevoerd vindt door uw organisatie.**
    - Het inwerken
    - De communicatie binnen de organisatie
    - De relatie met andere vrijwilligers
    - De relatie met betaalde medewerkers
    - De relatie met de cliënten
    - Gelijk worden behandeld
    - Het leren en ervaring opdoen
    - De mogelijkheid om een training te kunnen volgen
    - Het daadwerkelijk volgen van een training
    - Het hebben van uitdagend werk
    - Een verrijking van het persoonlijke leven
    - Een verrijking van de professionele carrière
    - De mogelijkheid om een stem te hebben in beslissingen
    - Het ontvangen van feedback
    - Het door de organisatie uitvoeren of laten uitvoeren van evaluaties
    - Het ontvangen van erkenning en waardering voor het uitgevoerde vrijwilligerswerk

- Het ontvangen van een onkostenvergoeding voor het uitgevoerde vrijwilligerswerk
- Anders, namelijk
- Overig, namelijk:……..

1.4 Enquêtevragen demografische variabelen

De demografische gegevens van de respondent worden in kaart gebracht door middel van de volgende vragen:

- Wat is uw geslacht?
- Wat is uw leeftijd?
- Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?
- Hoelang bent u vrijwilliger bij de organisatie waarvan u deze vragenlijst kreeg?
- Hoeveel jaar in uw leven bent u actief als vrijwilliger?
- Hoeveel uur per week besteedt u gemiddeld aan vrijwilligerswerk bij de organisatie waarvan u deze vragenlijst kreeg?

Bijlage 2 Enquêtegegevens per organisatie

Enquêtegegevens per organisatie						
	Aantal vrijwilligers bij de organisatie	**Aantal vrijwilligers naar wie de enquêtelink is verstuurd**	**Na-mailing**	**Totaal aantal resultaten**	**Aantal verwijderde resultaten**	**Aantal volledige resultaten**
Organisatie 1	136	107	Nee	22	6	16
Organisatie 2	3000	1680	Ja	358	39	319
Organisatie 3	155	158	Ja	105	8	97
Organisatie 4	292	205	Ja	116	18	98
Organisatie 5	1500	766	Ja & Nee	418	62	356
Organisatie 6	468	328	Ja	94	10	84
Organisatie 7	140	113 (waarvan 6 echtparen)	Ja	69	5	64
Organisatie 8	552	526	Ja	145	21	124
Organisatie 9	241	150	Ja	72	8	64
Organisatie 10	665	464	Ja	215	25	190
Organisatie 11	74	64	Ja	26	3	23
Organisatie 12	77	52	Ja	42	10	32
Organisatie 13	355	321	Ja	158	16	142
Organisatie 14	348	515	Nee	112	13	99
Organisatie 15	52	32	Ja	18	4	14
Organisatie 16	435	281	Ja	104	13	91
Organisatie 17	76	73	Ja	43	5	38
Organisatie 18	115	77		56	6	50
Organisatie 19	313	295	Ja	138	8	130

Organisatie 20	170	136	Ja	66	16	50
Organisatie 21	67	55	Ja	28	2	26
Organisatie 22	64	49	Ja	20	1	19
Organisatie 23	87	77	Ja	42	5	37
Totaal	9382	6524	N.v.t.	2467	304	2163

Tabel 16 Enquêtegegevens per organisatie

Tijdens het opschonen van het SPSS bestand zijn de volgende leeftijden weggehaald:
Organisatie 2: resultaat 98: leeftijd (14) weggehaald
resultaat 156: leeftijd (13) weggehaald
Organisatie 5: resultaat 879: leeftijd (14) weggehaald
Organisatie 9: resultaat 1207: leeftijd (10) weggehaald
Organisatie 10: resultaat 1308: leeftijd (6) weggehaald
Organisatie 16: resultaat 1757: leeftijd (0) weggehaald

Bijlage 3 Correlatietabel

Correlations

		Leeftijd	Schaal Interpersoonlijke Relaties	Schaal Persoonlijke Groei	Schaal Communicatie	Schaal Erkenning	Schaal Feedback en Evaluatie	Schaal Billijke Behandeling	Schaal Affectieve Commitment	Schaal Continuiteit Commitment	Schaal Normatieve Commitment	Retentie
Leeftijd	Pearson Correlation	1	,124**	-,037	-,047*	-,027	-,019	-,023	,092**	,108**	,119**	-,070**
	Sig. (2-tailed)		,000	,113	,044	,243	,409	,324	,000	,000	,000	,002
	N	1855	1847	1855	1855	1855	1855	1855	1855	1855	1855	1855
Schaal Interpersoonlijke Relaties	Pearson Correlation	,124**	1	,437**	,452**	,449**	,367**	,384**	,392**	,183**	,169**	-,182**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	1847	2154	2154	2154	2154	2154	2154	2154	2154	2154	2154
Schaal Persoonlijke Groei	Pearson Correlation	-,037	,437**	1	,620**	,546**	,635**	,444**	,460**	,176**	,136**	-,224**
	Sig. (2-tailed)	,113	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	1855	2154	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163

Schaal Communicatie	Pearson Correlation	-,047*	,452**	,620**	1	,605**	,583**	,470**	,451**	,117**	,121**	-,253**
	Sig. (2-tailed)	,044	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	1855	2154	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163
Schaal Erkenning	Pearson Correlation	-,027	,449**	,546**	,605**	1	,522**	,553**	,536**	,181**	,188**	-,256**
	Sig. (2-tailed)	,243	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	1855	2154	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163
Schaal Feedback en Evaluatie	Pearson Correlation	-,019	,367**	,635**	,583**	,522**	1	,448**	,494**	,245**	,155**	-,227**
	Sig. (2-tailed)	,409	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	1855	2154	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163
Schaal Billijke Behandeling	Pearson Correlation	-,023	,384**	,444**	,470**	,553**	,448**	1	,421**	,158**	,126**	-,187**
	Sig. (2-tailed)	,324	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	1855	2154	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163
Schaal Affectieve Commitment	Pearson Correlation	,092**	,392**	,460**	,451**	,536**	,494**	,421**	1	,449**	,359**	-,244**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	1855	2154	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163
Schaal Continuiteit Commitment	Pearson Correlatio n	,108**	,183**	,176**	,117**	,181**	,245**	,158**	,449**	1	,472**	-,088**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	1855	2154	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163
Schaal Normatieve Commitment	Pearson Correlatio n	,119**	,169**	,136**	,121**	,188**	,155**	,126**	,359**	,472**	1	-,118**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	1855	2154	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163
Retentie	Pearson Correlatio n	-,070**	-,182**	-,224**	-,253**	-,256**	-,227**	-,187**	-,244**	-,088**	-,118**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	1855	2154	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163	2163

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).