



DE FESTIVALVRIJWILLIGER ALS CONSUMENT

NAAR EEN BETER BEGRIP VAN WENSEN, VERWACHTINGEN EN
MOTIVATIES VAN VRIJWILLIGERS

Erik van Vliet
3136027

Masterthesis
Kunstbeleid en -management
Tracé Kunst en mediabeleid (KMB)

Universiteit Utrecht
Geesteswetenschappen
Media- en cultuurwetenschappen

Utrecht, 15 februari 2012

Begeleider: F. Chiaravalloti
Tweede lezer: E. Rovers

VOORWOORD

Op 1 september 2010 begon ik aan het mastertraject Kunstbeleid- en management aan de universiteit van Utrecht. Nu, anderhalf jaar later, presenteer ik met deze thesis mijn afstudeeronderzoek.

Mijn afstudeertraject ging van start in januari 2011. In deze maand begon ik als stagiair bij het internationale korte film festival Go Short, te Nijmegen. Als vrijwilligerscoördinator werd ik verantwoordelijk voor de werving, selectie en aansturing van 130 vrijwilligers. De keuze om deze stage te gaan doen, heeft achteraf gezien niet alleen mijn verdere studieperiode onmiskenbaar richting gegeven. Het was ook het startsein voor het (plotseling) betreden van het werkveld. Zo kwam ik onder andere als vrijwilligerscoördinator terecht bij het Oddstream festival, als assistent vrijwilligerscoördinator bij het Nederlands Film Festival, deed ik productionele klussen voor de NCRV en werk ik op het moment van schrijven voor het Café Theater Festival – wellicht niet verrassend: als coördinator vrijwilligers.

Het afgelopen jaar was een enorm leerzaam jaar, waarin ik veel nieuwe, enthousiaste mensen heb mogen ontmoeten, mezelf met sprongen heb kunnen ontwikkelen en het culturele veld beter heb leren kennen. Met deze thesis sluit ik enerzijds een leerzame periode af. Anderzijds kijk ik uit naar de nieuwe uitdagingen die onvermijdelijk op me af zullen komen, de nieuwe stappen die ik moet gaan zetten en de projecten die nu al op stapel staan.

Het scriptieproces zelf is achteraf een interessant en leerzaam proces gebleken, waarin ik mezelf hoe dan ook een aantal keer ben tegengekomen. Zoals het betaamt in een voorwoord wil ik dan ook een aantal mensen bedanken. Allereerst mijn stage- en scriptiebegeleider Francesco Chiaravalloti, zonder wie ik wellicht (toch) niet voor de stage bij Go Short had gekozen en die mij sturing heeft gegeven tijdens het scriptieproces. Natuurlijk bedank ik de directie en het overige team van Go Short 2011 voor de leerzame, maar bovenal heuglijke tijd. Daarnaast, iedereen waarmee ik vele koffie-uurtjes doorgebracht heb. De koffie was lekker, maar wat me echt geholpen heeft zijn de welkome onderbrekingen van het scriptieschrijven die ermee gepaard gingen. Het laatste dankwoordje gaat naar broer Koen voor zijn feedback en ouders Hans & Marion voor niet alleen de (laatste) grammatica- en spellingscheck, maar ook voor hun steun.

Erik van Vliet
Februari 2012

Erik van Vliet
3136027
Masterthesis
Kunstbeleid en –management
Tracé Kunst en mediabeleid (KMB)
Universiteit Utrecht
Geesteswetenschappen
Media- en cultuurwetenschappen
Utrecht, 15 februari 2012
Begeleider: F. Chiaravalloti
Tweede lezer: E. Rovers



INHOUD

3	1. INLEIDING
6	DEEL I – TOT EEN MARKETINGCONCEPT
7	2. ONTWIKKELING VAN VRIJWILLIGERSWERK
7	2.1 VERLEDEN
9	2.2 HEDEN
9	2.3 TOEKOMST
13	3. MARKETING
13	3.1 DE NON-PROFITSECTOR
14	3.2 MARKETINGFOCUS
18	3.3 DE FESTIVALVRIJWILLIGER ALS CONSUMENT
20	3.4 DE LEVENSCYCLUS VAN DE VRIJWILLIGER
21	3.5 VRIJWILLIGERSGEDRAG
24	DEEL II – DE FESTIVALVRIJWILLIGER
25	4. DRIE SPEERPUNTEN
25	4.1 SPEERPUNT A - MOTIVATIE
29	4.2 SPEERPUNT B - VERWACHTINGEN
30	4.3 SPEERPUNT C - TRAINING
32	5. CASUS: DE NIJMEEGSE FESTIVALVRIJWILLIGER
32	5.1 METHODE
34	5.2 RESULTATEN
37	5.3 DISCUSSIE
41	6. CONCLUSIE
41	6.1 CONCLUSIE
41	6.2 REFLECTIE & AANBEVELINGEN
44	7. REFERENTIES
	BIJLAGEN
49	1. DEFINITIES
52	2. EMPIRISCH ONDERZOEK
54	3. ENQUETE

Advies Raad voor Cultuur treft festivals hard¹ langweiligheid festival afgelast^{2,3}

“Brandbrief Brabantse festivals
over bezuinigingen”⁶

Bezuiniging wordt
einde Historisch
Festival Almere⁴

KINDERFESTIVAL CINEKID
VECHT VOOR VOORTBESTAAN⁵

1. INLEIDING

Dit is maar een greep uit de stroom nieuwsberichten die de afgelopen maanden via Nederlandse kranten en online nieuwskanalen de wijde wereld heeft weten te bereiken. Volgens verschillende deskundigen is het vijf voor twaalf voor de Nederlandse festivals-sector, waarbij “de vele honderden kleine festivals de komende jaren harde klappen [krijgen] te verduren [en] sommige [zullen] ophouden te bestaan”.⁷ Wanneer staatssecretaris Halbe Zijlstra (OCW) halverwege 2011 zijn plannen bekend maakt om sectorbreed in budgetten te snijden, ontstaat er gematigde paniek binnen de culturele wereld. Niet alleen het theater en de podiumkunsten krijgen het zwaar te verduren, er komt relatief ook minder subsidie terecht bij ondersteunende functies binnen de sector, zo ook bij culturele festivals (voor definitie zie bijlage 1.1).⁸ Daarnaast heeft de wereldwijde crisis zijn uitwerking op aangeboden sponsorgelden vanuit het bedrijfsleven, is de BTW op tickets verhoogt van 6% naar 19% en moeten organisatoren van evenementen gaan meebetalen aan de inzet van politie rond het terrein.⁹ Ook al lijkt de laatste maatregel voor onbepaalde tijd op de lange baan geschoven te zijn,¹⁰ volgens Willem Westerman, bestuurslid van de Vereniging van Evenementenmakers, zorgen dit soort maatregelen er hoe dan ook voor dat “er zeker festivals [zullen] gaan omvallen”.¹¹

¹ “Home | Oerol Festival” *Oerol Festival* – 05-01-12, <http://www.oerol.nl/nl.aspx>.

² “Langweiligheid” *Langweiligheid* – 05-01-12, <http://www.langweiligheid.com/>.

³ Marz667, “Langweiligheid Festival geannuleerd door bezuinigingen” [26-07-2011] *Nieuws op Festivalinfo* – 05-01-2012, http://www.festivalinfo.nl/news/15140/Langweiligheid_Festival_geannuleerd_door_bezuinigingen/.

⁴ “Bezuiniging wordt einde Historisch Festival Almere” [27-12-2011] *Persbureau Almere* – 05-01-2012, <http://www.persbureaualmere.nl/evenementen/1100-bezuiniging-wordt-einde-historisch-festival-almere>.

⁵ ANP, “Kinderfestival Cinekid vecht voor voortbestaan” [07-10-2011] *Parool* – 05-01-2012, <http://www.parool.nl/parool/nl/21/FILM/article/detail/2955862/2011/10/07/Kinderfestival-Cinekid-vecht-voor-voortbestaan.dhtml>.

⁶ “Brandbrief Brabantse festivals over bezuinigingen” [25-11-2012] *3voor12* – 02-01-2012, <http://3voor12.vpro.nl/artikelen/artikel/45344879>.

⁷ Hans Gertsen, “Festivals komen in gevaar” [11-07-2011] *Eindhovens Dagblad* – 02-01-2012, <http://www.ed.nl/uitcultuur/cultuur/9088248/Festivals-komen-in-gevaar.ece>.

⁸ Harmen Bockma, “Bezuinigen cultuur: hardste klappen bij theater en beeldende kunst” [10-06-2011] *de Volkskrant* – 05-01-12, <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2676/Cultuur/article/detail/2444074/2011/06/10/Bezuinigen-cultuur-hardste-klappen-bij-theater-en-beeldende-kunst.dhtml>.

⁹ Gertsen.

¹⁰ “Voorlopig geen politiebijdrage bij muziekfestivals (1)” *Vereniging Nederlandse pop podia en festival* – 02-01-2012, <http://www.vnpf.nl/?module=2&content=1&retpage=1&article=51>.

¹¹ Gertsen.

De cultuursector, en daarmee ook de festivalorganisaties, zitten echter niet stil. Er wordt alles op alles gezet om te kunnen blijven bestaan en missies te verwezenlijken. Er wordt nagedacht over samenwerking in de backoffice, besparing op huisvesting, gezamenlijke inkoop, uitnutten van horeca, verhuur en inzetten op werving van mecenaat¹² en crowdfunding¹³. Het betreft onder andere middelen die er op gericht zijn beschikbaar budget te vergroten, maar er moet onvermijdelijk gesneden worden in begrotingen. Daarbij wordt elk festival een dilemma voorgelegd: gaan we korten op geld bestemd voor bijvoorbeeld programmering, aankleding of marketing? Een andere post waar wellicht op bezuinigd kan worden is personeel. Vrijwel elk culturele festival kan nu al niet bestaan zonder de inzet van vrijwilligers. Nu de festivals noodgedwongen op zoek moeten naar manieren om kosten te besparen, is het een logisch gevolg dat de nadruk nog sterker komt te liggen op dit soort vrijwillige inzet. Dit lijkt echter niet zonder slag of stoot te gaan; trendrapporten schetsen een verandering in mentaliteit en gedrag van vrijwilligers.¹⁴

Vrijwilligerswerk binnen deze sector valt het best te omschrijven als een activiteit dat plaatsvindt binnen een non-profit organisatie dat gekenmerkt wordt door vier eigenschappen: het levert baten op voor de samenleving en de vrijwilliger, het gebeurt uit vrije wil en zonder dwang, er staat geen salaris tegenover en het vindt plaats binnen afgebakende (vrijwilligers)functies (zie bijlage 1.2).

Joost Heinsius et al. schrijven dat Nederland de afgelopen halve eeuw een periode van stijgende welvaart heeft doorgemaakt, wat in combinatie met een hoger opleidingsniveau een generatie van “kritische en zelfbewuste consumenten [heeft] voortgebracht”.¹⁵ Consumptie gaat gepaard met een bepaald kwaliteitsbesef, waarbij de consument goede producten en/of diensten verwacht. Heinsius et al. verwijzen daarbij niet alleen naar materiële zaken, maar ook naar immateriële. Zo beschrijven ze dat ook binnen vrijwilligerswerk, waarbij vaak immateriële beloningen een rol spelen, burgers zich eerder opstellen als kritische consumenten. Er wordt daarbij gelet op de kwaliteit van het gebodene.¹⁶

Vanuit mijn werkervaring als vrijwilligerscoördinator bij verscheidene festivals kan ik voorzichtig stellen dat binnen de festivalsector vrijwilligerswerk hoofdzakelijk gezien wordt als het leveren van diensten van de vrijwilliger aan het festival. Als klopt wat Heinsius et al. waarnemen, zal in de huidige tijd een focusverschuiving naar het beschouwen van de vrijwilliger als klant van het festival passender zijn. De vrijwilliger verwordt daarmee tot een doelgroep. Binnen het academische veld is uiteenlopend onderzoek verricht naar het binden, bereiken en tevreden houden van consumenten, en wel met behulp van een marketingbenadering. Binnen de festivalsector is deze term niet onbekend. In een onderzoek van Letty Ranshuysen & Marije Jansen erkennen verschillende festivalorganisaties dat ze te maken hebben met – en gebruik maken van marketing, gericht op uiteenlopende consumentendoelgroepen. Van de negen deelnemende festival is er echter maar één die vrijwilligers als doelgroep daarbij betreft.¹⁷ Binnen de wetenschap is naar het toepassen van marketing op vrijwilligers maar sporadisch onderzoek gedaan, naar festivalvrijwilligers al evenmin. Als de moderne vrijwilliger zich laat omschrijven als consument, zou het plaatsen van deze burger binnen de context van marketing interessante informatie kunnen opleveren voor de omgang met deze groep.

Binnen dit onderzoek staat dan ook de volgende vraag centraal:

Hoe kan een marketingbenadering helpen vrijwilligerswerk beter te begrijpen?

De maatschappelijke relevantie van deze onderzoeksvraag moge duidelijk zijn: er moet naar wegen gezocht worden om te bezuinigen; korten op personeelskosten door meer te vragen van vrijwilligers is daar mogelijk één van. Het is niet louter deze bezuinigingsgolf dat de relevantie van dit onderzoek aangeeft, de mogelijke opkomst van de vrijwilliger als kritische consument maakt onderzoek naar nieuwe beleidsvisies en omgangsvormen actueel. Wanneer (festival)organisaties hun vrijwilligers beter begrijpen, kan dit ten goede

¹² “Cultuurconferentie: meer zelfstandigheid, minder overheid” BMC advies & management – 03-01-2012, <http://www.bmc.nl/16februari>.

¹³ Koen van Vliet, *Crowdfunding: waarom doen we mee?* (Universiteit Utrecht, masterthesis, 2011).

¹⁴ M. Popovic & L. Bridges Karr, *Backstage: onderzoek naar vrijwillige inzet bij culturele festivals* (Movisie, 2009), 16.

¹⁵ Joost Heinsius et al., *Basisboek Vrijwilligersmanagement 1998* (Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2003), 26.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Letty Ranshuysen & M. Jansen, *De zomerfestivals van het Vierde Kwartaal: De huidige praktijk en marketingmogelijkheden* (Rotterdam/Amsterdam, 2004), 19.

komen aan wensen en tevredenheid van beide partijen. In een artikel van Karl et al. wordt dit nader toegelicht, waarbij de auteurs stellen dat elke organisatie die met vrijwilligers te maken heeft zich begeeft binnen een markt van aanbieders (organisaties) en klanten (vrijwilligers). De bereidheid van een vrijwilliger om te komen werken voor een organisatie, is daarbij sterk afhankelijk van de motivatie van de vrijwilliger, de waardering en de tevredenheid ten opzichte van het gebodene.¹⁸ Hoewel dit als iets vanzelfsprekends klinkt, blijkt dat er weinig onderzoek is gedaan naar specifiek ‘de vrijwilliger’ in deze context.

Hoewel ook binnen het veld het belang erkent wordt van het op de hoogte zijn van motivatie van vrijwilligers,^{19,20} is dit zelden binnen een marketingcontext geplaatst. Met dit onderzoek wordt dan ook gepoogd een verkennende en explorerende studie te doen naar het plaatsen van de moderne vrijwilliger binnen bestaande marketingideeën. Naast de verkenning van deze weinig onderzochte focus, levert deze scriptie een bijdrage aan onderzoek naar motivatie van specifiek festivalvrijwilligers, factoren die een rol spelen bij het besluiten wel – of niet – vrijwilligerswerk te doen en de typering van de moderne (festival)vrijwilliger.

Dit scriptieverslag is opgebouwd uit twee delen. DEEL I is een literatuurstudie naar het plaatsen van de vrijwilliger binnen onderzoek naar marketing. Dit deel richt zich op de vrijwilliger in het algemeen. Als eerste wordt ingezoomd op de ontwikkeling van vrijwilligerswerk en de moderne vrijwilliger. Hoe is de vrijwilliger gekomen tot wie het nu is? Daarna wordt de marketingdiscipline verkend. Waar begonnen wordt met een focus op marketing binnen de non-profit sector – de sector waarbinnen het meeste vrijwilligerswerk plaatsvindt, eindigt dit deel met formuleren van drie speerpunten die betrekking hebben op het ‘marketen van vrijwilligers’. De drie speerpunten zijn gedestilleerd uit een marketingconcept uit een artikel van Helen Bussell & Deborah Forbes; een artikel waarin de auteurs proberen *relationship marketing* uiteen te zetten binnen de vrijwilligerssector.²¹ In DEEL II worden deze drie speerpunten nader verkend met betrekking tot festivalvrijwilligers. Centraal staat daarbij hoe het marketingconcept (specifiek, de drie speerpunten) festivals kan helpen beleid af te stemmen op hun vrijwilligers. Eerst wordt in de literatuur gezocht naar invulling van de punten. Daarna wordt aan de hand van een empirisch onderzoek naar motivatie en verwachtingen van Nijmeegse festivalvrijwilligers geprobeerd er nadere invulling aan te geven.

¹⁸ Katherine A. Karl et al., “Give Them Something to Smile About: A Marketing Strategy for Recruiting and Retaining Volunteers” *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 20:1 (2008): 71-96, 72-74.

¹⁹ Helen Bussell & Deborah Forbes, “Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering” *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7:3 (2002): 244–257.

²⁰ David A. Harrison, “Volunteer Motivation and Attendance Decisions: Competitive theory Testing in Multiple Samples From a Homeless Shelter” *Journal of Applied Psychology* 80:3 (1995): 371-385.

²¹ Helen Bussell & Deborah Forbes, “Developing Relationship Marketing in the Voluntary Sector” *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 15:1-2 (2006): 151-174.

DEEL I

TOT EEN MARKERINGCONCEPT



2. ONTWIKKELING VAN HET VRIJWILLIGERSWERK

2.1 VERLEDEN

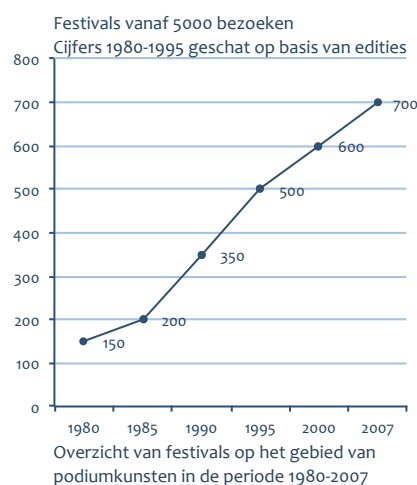
Vrijwilligerswerk heeft als verschijnsel een lange geschiedenis doorgemaakt. In het *Country Report Netherlands*, onderdeel van de studie naar vrijwilligerswerk uitgevoerd door de Europese Unie, worden de eerste variaties van vrijwilligerswerk teruggeleid tot de Middeleeuwen. Vergelijkbaar met andere West-Europese landen ontwikkelt zich in Nederland een zorg-verlenend bewustzijn. Zijn het eerst de Christelijke organisaties welke instaan voor bijvoorbeeld weeskinderen, zieken en psychiatrische patiënten, volgen in de periode daarna de particulieren en de instanties. Allen komen ze op vrijwillige basis op voor de zwakken uit de samenleving.²²

De verzuijing binnen de Nederlandse samenleving geeft een enorme impuls aan verenigingen en maatschappelijk actieve groepen. Doordat de regering begin twintigste eeuw de sociale zekerheid gaat waarborgen, kunnen mensen door een hogere levensstandaard nog meer participeren in het vrijwillige veld. Wanneer de verzuijing langzaam verloren gaat en het geloof een minder prominente rol gaat spelen in het leven van mensen,²³ worden motieven voor vrijwilligerswerk steeds meer gebouwd op principes. De welzijnsstaat die zich vanaf halverwege de twintigste eeuw ontwikkelt, maakt het mogelijk dat de zorgsector zich kan gaan professionaliseren. Waar de oorsprong van vrijwilligerswerk bij het verzorgen van naasten en zwakken lag, weet deze dienstverlening zich nu te ontwikkelen tot een professionele sector en te institutionaliseren; met als gevolg dat de vrijwilligerstaken steeds meer overgenomen worden door betaalde krachten.²⁴

Met het gediijen van de Nederlandse samenleving komen vanaf 1965 nieuwe soorten vrijwilligerswerk op. De welzijnsstaat raakt verzadigd, waarbij de bevolking het aan zelfvertrouwen en bewustzijn wint. De mensen verenigen zich in burgergroepen om meer inspraak te krijgen in zaken die hen persoonlijk aangaan. Het gevolg is dat er een grote bloei aan ouderverenigingen, milieugroepen en buurtcomités waar te nemen is.²⁵ Ook festivals doen hun intreden in Nederland. Waar in de jaren zestig het eerste popfestival zijn opwachting maakt, vindt er tussen 1985 en 2007 een grote bloei van een gevarieerdheid aan festivals plaats. In dertig jaar tijd vervijfvoudigd zelfs het aantal Nederlandse festivals tot een aantal van gemiddeld twee per dag (zie figuur 1).²⁶

Als in 1980 de arbeidsmarkt verzadigd raakt, kiezen veel werklozen er voor om het vrijwilligersveld te betreden. Niet lang daarna trekt de economie echter aan en lijkt het vrijwilligerswerk in Nederland aan populariteit te verliezen.²⁷

Niets is minder waar. De ontzuijing, noch de aantrekkende arbeidsmarkt zorgt voor een afname van het aantal vrijwillige krachten in Nederland. Voor zijn proefschrift onderzocht René Bekkers dit fenomeen. Hij constateert dat de traditionele vrijwilligersorganisaties, zoals kerken, vakbonden en politieke partijen het aan populariteit verliezen; op het gebied van milieuorganisaties, culturele verenigingen en sportclubs neemt de activiteit juist toe.²⁸ Het oorspronkelijke maatschappelijke bewustzijn, waar vrijwilligerswerk door werd ingegeven, maakt bij



Figuur 1 – Kruijver, 2009.

²² Europese Unie, "National Report – The Netherlands" *Study on Volunteering in the European Union: Country Report Netherlands* – 05-01-12, <http://europa.eu/volunteering/nl/download/file/fid/3045>, 1.

²³ René Bekkers, "Secularisering en veranderende motieven voor vrijwilligerswerk" *Universiteit Utrecht - Sociale Wetenschappen* – 05-01-12, <http://www.fss.uu.nl/soc/homes/bekkers/motieven.pdf>, 8.

²⁴ Europese Unie, "National Report", 1.

²⁵ Ibidem.

²⁶ Lex Kruijver, "Repons blik terug op dertig jaar festival" [02-2009] *EB Live Edition* – 02-01-2012, <http://www.respons.nl/artikelen/EB%20Live%20-%20Respons%20blik%20terug%20op%20dertig%20jaar%20festivals.pdf>.

²⁷ Europese Unie, "National report", 1.

²⁸ René Bekkers, *Giving and volunteering in the Netherlands: Sociological and psychological perspectives* (Universiteit Utrecht, proefschrift, 2004), 150.

de nieuwe vrijwilligersorganisaties vooral plaats voor het toenemende belang van de sociale (gezelligheids-) aspecten van de participatie.²⁹ Volgens Bekkers worden vooral de individuele materiële en sociale voordelen van vrijwilligerswerk belangrijk; de diensten die eruit voortkomen en het plezier dat de individu er zelf uit kan halen.³⁰

Het maatschappelijk middenveld van Nederland maakte de laatste decennia vervolgens een sterke ontwikkeling door. Erik van Ingen & Paul Dekker onderscheiden vier verschuivingen binnen de ‘nieuwe’ Nederlandse maatschappij welke invloed hebben (gehad) op de samenstelling van de vrijwilligersgroep. In hun artikel beschrijven de auteurs hoe ten eerste de ontzuiling het vrijwilligerswerk beïnvloedt. Hoewel het aantal kerkgangers afneemt, betekent dat niet dat het percentage gelovigen dat vrijwilligerswerk verricht dat ook doet.³¹ Het blijkt dat tegenwoordig vooral de religieuze opvoeding samenhangt met vrijwilligerswerk, niet de kerkgang.³² Waar voorheen vrijwilligerswerk binnen de kerk plaatsvond, verricht de groep gelovigen nu ook werk daarbuiten. Religie blijft zo een belangrijke rol spelen bij vrijwilligerswerk.

Ten tweede; in vergelijking met 1975, waar vrijwilligerswerk vooral het domein was van hoog opgeleide mensen, vinden Ingen & Dekker in 2005 een heel ander beeld. Er bestaat bijna geen verschil meer tussen de hoog en laag opgeleide bevolking. De laatste groep besteedt zelfs meer tijd aan vrijwilligerswerk dan de eerste. Deze verschuiving heeft plaatsgevonden, stellen ze, doordat de toegenomen welvaart een financiële belemmering om vrijwilligerswerk te kunnen doen, weggenomen heeft. Een barrière die vooral bij de lagere statusgroepen bestond. Daarnaast hebben (met name de hoog opgeleide) mensen het drukker gekregen en daardoor minder tijd over om vrijwilligerswerk te verrichten. Als laatste wijzen Ingen & Dekker op de professionalisering van de (voorheen) vrijwillige organisaties. Doordat veel van deze organisaties steeds vaker geleid worden door professionele managers, blijft vooral het ‘makkelijke’ werk liggen voor vrijwilligers. Werk dat prima gedaan kan worden door de minder geschoolde bevolking.³³

Binnen de derde verandering van het vrijwilligersveld spelen de *economically inactive groups* een rol. Naar aanleiding van hun onderzoek, constateren Ingen & Dekker dat de afgelopen jaren gepensioneerden en huisvrouwen/-mannen steeds actiever worden binnen het vrijwilligersveld. Naast deze toenamen, besteden ze ook aanzienlijk meer uren aan het werk dan andere groepen. 1975 met 2005 vergelijkend, hebben de gepensioneerden in de latere jaren een betere gezondheid gekregen, meer vaardigheden ontwikkeld en uiteenlopende ervaringen opgedaan. Er is dan ook een trend waar te nemen dat de gemiddelde leeftijd van de vrijwilliger steeds hoger komt te liggen.

Als laatste en vierde verschuiving zijn de toenemende kansen voor vrouwen om zich te ontwikkelen en te ontplooiën van invloed op hun groter wordende aandeel in de vrijwilligersgroep. Zo groot, dat hun aandeel in vrijwilligerswerk in verschillende sectoren die van het mannelijke deel van de bevolking voorbij groeit.³⁴

Een grote verandering wordt door Ingen & Dekker niet genoemd. In korte tijd is Nederland veranderd van een monocultuur in een multiculturele samenleving. De grote toestroom migranten heeft de bevolkingssamenstelling (significant) veranderd. In 2002 vormde deze groep 17,1% van de Nederlandse bevolking. Op sociaal-maatschappelijk vlak heeft de van allochtone afkomstige bevolking zich sterk ontwikkeld, vooral de tweede en derde generatie. Op het gebied van maatschappelijke participatie blijven ze echter achter.³⁵ Naast de veranderende positie van vrouwen en gepensioneerden, veroorzaakt de ‘nieuwe’ Nederlander een nog grotere diversiteit binnen het vrijwillige veld. Een diversiteit waar organisaties hoe dan ook mee te maken krijgen.

²⁹ Michael W. Kramen, “Toward a Communication Model for the Socialization of Voluntary Members” *Communication Monographs* 78:8 (2011): 233-255, 237.

³⁰ Bekkers, “Giving and volunteering”, 151.

³¹ Erik van Ingen & Paul Dekker, “Changes in the Determinants of Volunteering: Participation and Time Investment Between 1975 and 2005 in the Netherlands” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40:4 (2011) 682-702, 697.

³² Bekkers, “Secularisering”, 10.

³³ Ingen & Dekker, 697-698.

³⁴ Ibidem.

³⁵ Heinsius et al., 27.

2.2 HEDEN

Vrijwilligerswerk anno nu vindt dus plaats in andere sectoren en wordt gedaan door andere bevolkingsgroepen dan een halve eeuw geleden. De waarde van vrijwilligerswerk is lastig te berekenen, maar werd in 2005 geschat op ongeveer 8 miljard euro.³⁶ Cijfers van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) uit 2009 laten zien dat ongeveer 45% van de Nederlandse bevolking van 18 jaar en ouder actief is als vrijwilliger. Gemiddeld besteden deze vrijwilligers 18,4 uur per maand (in 2008) aan vrijwilligerswerk.³⁷ Door de ambigue aard van het begrip vrijwilligerswerk en de soms matig gedocumenteerde uitgevoerde werkzaamheden, zijn de cijfers allemaal bij benadering en kunnen ze per onderzoek verschillen. Volgens het ministerie van VWS komt het aantal Nederlanders dat vrijwilligerswerk verricht neer op ongeveer 3 miljoen.³⁸

De populairste sector voor vrijwilligerswerk is in 2009 de sportvereniging (zie figuur 2).³⁹ Ten opzichte van 2000 is hier geen verandering in opgetreden. Deze sector staat ruim bovenaan met 12% van de bevolking dat vrijwilligerswerk voor de bijbehorende organisaties verricht. In hetzelfde onderzoek volgt de culturele sector op afstand met 4,4%.⁴⁰ Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) noemt eenzelfde soort percentage voor 2008. In dit jaar verricht ongeveer 4,5% van de bevolking vrijwilligerswerk binnen de culturele sector.⁴¹

Hoe de verhouding binnen de culturele sector ligt, lijkt niet gedocumenteerd. Andere cijfers van het SCP geven wel een interessante kijk op de tijdsverdeling. In een onderzoek van Paul Dekker & Joep de Hart wordt onder andere onderzocht wat het volume van vrijwilligerswerk is. Het blijkt dat een relatief kleine groep verantwoordelijk is voor een groot deel van het werk - en omgekeerd, een grote groep mensen per week weinig uur vrijwilligerswerk verricht. Een driedeling, op basis van 4 uur of minder, 4 tot 8 uur en 8 uur of meer vrijwilligerswerk per week, laat zien dat 61% van de vrijwilligers binnen de eerste groep valt.⁴² Er zijn dus veel mensen die relatief korte klussen of werkzaamheden uitvoeren. Dit sluit niet alleen aan bij de aard van vrijwilligerswerk bij festivals – korte, afgebakende klussen – het sluit ook aan bij een trend die zich volgens verschillende partijen zal doorzetten komende jaren.

Populairste vrijwilligerswerk (x 1.000 personen)

1. Sportvereniging	1.723
2. Religie/levensbeschouwing	1.135
3. Zorg	887
4. Hobby	836
5. School	784
6. Buurt-/huurdersvereniging	579
7. Kunst/cultuur	424
8. Opbouwwerk	386
9. Reclassering/slachtofferhulp	347
10. Milieu, natuurbescherming	283

Figuur 2 – Vahl, 2010.

2.3 TOEKOMST

Hoe ziet de toekomst eruit wat betreft vrijwilligerswerk in Nederland? Of het aantal vrijwilligers zal afnemen, of alleen het aantal uren dat ze er in steken, lijkt lastig te voorspellen. Het SCP neemt de laatste jaren wel een lichte daling waar.⁴³ Het aantal deelnemers loopt terug; niet zozeer de tijd die men per individu investeert.⁴⁴ Popovic & Karr, onderzoekers bij het kenniscentrum MOVISIE, berichten echter dat het aantal vrijwilligers stabiel blijft, maar dat dit niet geldt voor de manier waarop zij zich inzetten. “Ze besteden niet alleen minder tijd aan vrijwilligerswerk,” zo valt te lezen, “maar ze zijn ook minder vaak actief in verschillende

³⁶ Paul Dekker & Joep de Hart, *Vrijwilligerswerk in meervoud: Civil society en vrijwilligerswerk 5* (Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 2009), 68.

³⁷ Rutger Vahl, “De onbetaalbare vrijwilliger” *DNB Magazine* 6 (2010): 21-26, 26.

³⁸ Wilma van Hoeflaken, “De prijs is niet te bepalen en niet te betalen” [18-01-2001] *NRC* – 04-01-2012, <http://retro.nrc.nl/W2/Lab/Profiel/Vrijwilligerswerk/waarde.html>.

³⁹ Vahl, 25.

⁴⁰ Bekkers, “Giving and volunteering”, 57-58.

⁴¹ Europese Unie, “National report”, 7.

⁴² Dekker & de Hart, 68.

⁴³ “Vrijwilligerswerk” *Sociaal en Cultureel Planbureau* – 05-01-12,

http://scp.nl/Organisatie/Onderzoeksgroepen/Tijd_Media_Cultuur/Tijdsbesteding/Hoe_lang_en_hoe_vaak/Vrije_tijd/Vrijwilligerswerk_Mantelzorg_en_Kerkgang/Vrijwilligerswerk.

⁴⁴ Erik van Ingen, *Let's Come Together and Unite: Studies of the Changing Character of Voluntary Association Participation* (Universiteit Tilburg, proefschrift, 2009), 203.

organisaties.”⁴⁵ Er bestaat dus weinig consensus. Waar de partijen het wel over eens lijken te zijn, zijn de doorzettende trends van maatschappelijke veranderingen.

Heinsius et al. wijzen op drie globale ontwikkelingen, welke aansluiting vinden bij de beschreven maatschappelijke veranderingen. (1) Bindingen voor lange tijd zullen niet meer vanzelfsprekend zijn. Langdurige en/of zeer intensieve inzet evenmin. (2) Organisaties zullen te maken krijgen met een nog grotere diversiteit in achtergronden en leefstijlen. (3) Vrijwilligers zullen meer persoonlijk maatwerk vragen, zowel in inhoud en organisatie van het werk als in de begeleiding.⁴⁶

De doorzettende trend van afname van binding blijkt voornamelijk verklaard te worden door cohortvervanging; het gedrag van de jeugd van nu is niet meer te vergelijken met het gedrag van de jeugd van vroeger. Een afname van het aantal (formeel geregelde) vrijwilligerswerk lijkt te suggereren dat de nieuwe generaties minder sociaal participeren. Echter blijkt dat ze vooral andere participatiepatronen ontwikkelen. Erik van Ingen concludeert in zijn proefschrift dat de jongere cohorten meer interacteren in (semi)publieke omgevingen en meer geneigd zijn contacten te onderhouden via de telefoon of het internet. Informele verbanden worden daarbij steeds belangrijker.⁴⁷ We kunnen verwachten dat, zoals Heinsius et al. ook schrijven, vrijwilligers zich steeds minder zullen binden aan formele verenigingen en organisatie.

Het is de vraag of dit louter toe te schrijven is aan cohortvervanging. Van Ingen ziet ook een groei van informele verbanden binnen oudere cohorten, gestimuleerd door toegenomen tijdsdruk en –fragmentatie. Hij neemt een trend waar waarin naarmate tijdsproblemen groter worden, mensen hun vrijetijdsactiviteiten eerder in individueel of informeel verband laten plaatsvinden, dan in verenigingsverband.⁴⁸

In de studie van het SCP getiteld *Informeel Groepen* wordt verder onderzoek gedaan naar deze ontwikkeling en wordt een typering van dit ‘fenomeen’ gegeven (zie kader). Ook hierin wordt gesteld dat “mensen mogelijk minder tijd, interesse en gelegenheid [zouden] hebben [om] zich langdurig te binden aan traditionele, grote organisaties met zware verplichtingen”.⁴⁹ De nieuwe burger zou voornamelijk een *loner* (individualist) zijn, in plaats van de traditionele *joiner* (aangesloten bij een maatschappelijke organisatie). In contradictie zijn het juist de kleinere groepen, stellen de onderzoekers, waarbinnen mensen zich beter met elkaar kunnen identificeren, elkaar kunnen vertrouwen en loyaliteit kunnen ervaren. Dit individualisme heeft weer kleinschalige gemeenschap tot gevolg.⁵⁰

De voortschrijding van het individualisme zal leiden tot een verdere verzwakking van traditionele organisaties die zijn gebaseerd op langdurige groepsloyaliteit, stellen Paul Dekker et al. in een ander SCP-rapport. “De toekomstige vrijwilliger zal sterker projectgericht zijn en ingesteld zijn op wisselende rollen. Hij houdt een schuin oog op zijn vaak volle agenda en laat zich in zijn vrijwilligersactiviteiten leiden door wat hem in elke afzonderlijke levensfase beweegt.”⁵¹ Daarbij wordt verwacht dat de leefstijl steeds belangrijker wordt als katalysator van motivatie om vrijwilligerswerk te verrichten.

INFORMELE GROEPEN

Met informele groepen doelen we op kleine groepen mensen die regelmatig samenkomen om een bepaald doel te bejeveren of een liefhebberij uit te oefenen. Ze hebben vaak geen institutioneel kader en onderscheiden zich van verenigingen, stichtingen en instellingen door hun kleinschaligheid, persoonlijke contacten en het ontbreken van een formele organisatiestructuur (statuten, officieel adres, functionarissen, inschrijving bij de Kamer van Koophandel en dergelijke).

(Berg et al., 2011)

Dit groeiende belang van de levensstijl komt net als de derde ontwikkeling die Heinsius et al. noemen - de vraag naar meer persoonlijke maatwerkwerk - terug in een andere veel benoemde typering van het huidige vrijwilligerswerk: *episodisch vrijwilligerswerk*. Zoals hierboven geschreven, wordt vermoed dat de toekomstige vrijwilligers sterk projectgericht zullen zijn. Ram A. Cnaan & Femida Handy hebben onderzoek gedaan naar de opkomst van dit type vrijwilligerswerk en leidden de term *episodisch vrijwilligerswerk* terug naar de jaren negentig. De term werd toen door Nancy Mcduff gebruikt om het type vrijwilliger aan te duiden die aan zijn of

⁴⁵ Popovic & Karr, 16.

⁴⁶ Heinsius et al., 28.

⁴⁷ Ingen, 206.

⁴⁸ Ibidem, 208.

⁴⁹ E. van den Berg et al., *Informeel groepen: verkenning van eigentijdse bronnen van sociale cohesie* (Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 2011), 11.

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ Paul Dekker et al., *Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015* (Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 2007), 11.

haar eenmalige verplichting voldeed en daarna verdween.⁵² De auteurs vonden een artikel waarin een klein decennium later gesteld werd: “*Episodic volunteering is no longer a trend, but a fixed reality.*”⁵³ De ‘nieuwe vrijwilliger’ zou opdrachten zoeken met een duidelijk begin, midden en einde. Daarbij wijzen andere onderzoeken wel uit dat de vrijwilligers die voor dit soort vrijwilligerswerk kiezen, niet significant afwijken van andere type vrijwilligers op het gebied van leeftijd, gender en educatie. Wat deze vrijwilligers vooral drijft, is een zoektocht naar “*enjoyment, religiosity, and team building*”.⁵⁴

Bij traditionele vrijwilligersorganisaties lag de uitdaging om vrijwillige inzet in stand te houden voor een lange periode. De episodische vrijwilliger moet elke keer weer verleid worden om terug te komen. Het blijkt dat een succesvol kort projecten bij één organisatie er voor kan zorgen dat mensen vaker geneigd zijn zich aan meerdere projecten te verbinden. Of iets succesvol is, hangt daarbij voor een groot deel af van “de mate waarin de vrijwilligerservaring voldeed aan de motivatie en verwachtingen van de vrijwilliger.”⁵⁵ Maar spreken we bij terugkomst nog wel van episodisch vrijwilligerswerk? Als een vrijwilliger één keer per jaar vrijwilligerswerk zou verrichten voor één bepaalde organisatie, dan zou dit type vrijwilligerswerk niet binnen de krappe (oude) definitie van Mcduff passen. Er is echter ook niet direct sprake van (actieve) verbintenis met één bepaalde organisatie. Waar de term in het begin gebruikt werd voor het typeren van vrijwillige inzet van korte duur of voor eenmalige evenementen of projecten, zijn er tegenwoordig enkele varianten terug te vinden:

<i>Tijdelijke vrijwilliger:</i>	Deze vrijwilliger is voor enkele uren of één dag actief, komt niet terug en is op geen andere wijze bij de organisatie of het doel betrokken.
<i>Interim vrijwilliger:</i>	Deze vrijwilliger is met enige regelmaat bij de organisatie of het doel betrokken, maar voor een beperkte periode.
<i>Sporadische vrijwilliger:</i>	Deze vrijwilliger zet zich regelmatig in, maar voor korte periodes. ⁵⁶

De toenemende individualisatie, de groei van informele netwerken en de opkomst van episodisch vrijwilligerswerk is niet direct slecht voor de festivalwereld. Festivals hebben als organisatievorm vergelijkbare eigenschappen als het episodisch vrijwilligerswerk: het zijn vaak korte, afgebakende projecten. Het is kortweg niet mogelijk om (grote) groepen vrijwilligers voor een lange periode vrijwilligerswerk voor je te laten uitvoeren, omdat dit werk er nu eenmaal niet is. Doordat de vrijwilligers niet aan één organisatie verbonden zijn, kunnen zelfs meerdere festivals beroep op dezelfde vrijwilligers doen. Binnen de groep festivalvrijwilligers komen dan ook alle drie de varianten voor.

Het SCP-rapport *Toekomstverkenning vrijwilliger inzet 2015* schetst wel de noodzaak van verandering in de wijze van het benaderen van vrijwilligers. Omdat vrijwillige inzet steeds meer een individuelere keuze wordt, zijn het vooral de onderwerpen die tot verbeelding spreken - of de belangen die herkend worden - die bepalen of iemand voor een bepaalde organisatie kiest. In het rapport worden dan ook enkele aandachtspunten geformuleerd (zie kader).⁵⁷ Popovic & Karr onderstrepen daarnaast het belang van het op de hoogte zijn van de motieven van de individuele vrijwilliger.⁵⁸ De grote diversiteit tussen vrijwilligers veroorzaakt daarbij vanzelfsprekend een steeds grotere diversiteit aan motivaties. Zoals hierboven geschreven, is de mate waarin de vrijwilligerservaring voldoet aan de motivatie, van essentieel belang voor ‘terugkom intenties’. Heinsius et al. onderschrijven dat organisaties hun vrijwilligers niet langer kunnen

AANDACHTSPUNTEN

- Openstaan voor de omgeving
 - Bereid zijn tot allerhande experimenten, zoals het ontwikkelen van netwerken waarin vrijwilligers kunnen doorstromen
 - Zoeken naar meer mogelijkheden tot circuleren, via bijvoorbeeld korte contracten
 - Het aanbieden van individuele trajecten en een grotere diversiteit
 - Investeren in scholing en maatschappelijke vaardigheden
- (Persbericht SCP, 2007)

⁵² Ram A. Cnaan & Femida Handy, “Towards Understanding Episodic Volunteering” *Vrijwillige inzet onderzocht* 2:1 (2005): 28-35, 28.

⁵³ Ibidem, 34.

⁵⁴ Ibidem, 32-33.

⁵⁵ Popovic & Karr, 10.

⁵⁶ Ibidem.

⁵⁷ “Persbericht: Toekomstverkenning vrijwillige inzet” [2007] *Sociaal en Cultureel Planbureau* – 11-04-11, http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2007/Toek...jwillige_inzet_2015/Persbericht_Toekomstverkenning_vrijwillige_inzet.

⁵⁸ Popovic & Karr, 10.

benaderen als een groep van mensen die alleen een bijdrage levert aan de doelstelling van de organisaties. Er moet kwaliteitsverbetering plaatsvinden binnen het vrijwilligersbeleid waarbij organisaties beseffen dat vrijwilligers ook een 'interne' klant vormen.⁵⁹

Er ligt voor de organisaties die met vrijwilligers werken, en dus ook voor festivals, een uitdaging op tafel: hoe behouden we in de huidige tijd de toestroom en inzet van vrijwillige krachten? Waar blijkt dat de vrijwilligersmarkt steeds meer gefragmenteerd is en mensen zich veel meer en kritischer laten leiden door individuele keuzes, is in de wereld van de consument dit al lang geen nieuws meer. Elke organisatie of elk bedrijf dat iets 'wil' van een persoon binnen de commerciële wereld - winst maken door een product te verkopen aan een consument - is zich bewust van de diversiteit aan wensen en behoeften van klanten. Een deel van hun bedrijfsvoering is dan ook gericht op het doeltreffend benaderen van de consument of doelgroep en het afstemmen van product op behoeften; en wel met behulp van *marketing*. Het is dit, in combinatie met de opkomst van de vrijwilliger als (nieuwe) doelgroep/klant, waarom in het volgende hoofdstuk een marketingfocus gehanteerd wordt voor het benaderen van vrijwilligerswerk.

⁵⁹ Heinsius et al., 31.

3. MARKETING

“The key to organisational survival is the ability to acquire and maintain resources.”⁶⁰

Een organisatie, in welke vorm of met welke missie dan ook, kan niet bestaan zonder de mogelijkheid om middelen te verwerven en te behouden. Middelen zoals geld en arbeid, welke de organisaties in staat stellen hun doelen te bereiken en hun missies te verwezenlijken. Onder de term *marketing* vallen concepten en strategieën die deze toevoer van benodigde middelen waarborgen, verklaren of sturen.⁶¹ De term wordt al decennia lang gebruikt. In 1972 definieerde Philip Kotler marketing bijvoorbeeld als “the set of human activities directed at facilitating and consummating exchanges”.⁶² Vanaf de jaren zeventig hebben verschillende auteurs een breed scala aan marketingvraagstukken verkend, waaronder marktonderzoek, -segmentatie en fondsenwerving.⁶³

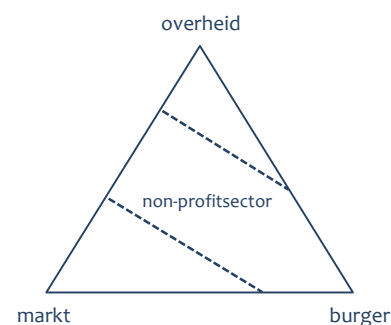
Langzaam heeft zich een (wetenschappelijke) discipline rondom marketing ontwikkeld, welke zich vooral focust op organisaties die gericht zijn op het maken van (financiële) winst, de zogenaamde for-profitorganisaties. Marketing heeft alles te maken met een bepaalde uitwisseling. Het bedrijf levert goederen, de consument betaalt daar op zijn of haar beurt geld voor; er vindt een *exchange* plaats. Minder vaak is er aandacht geschonken aan andere soorten uitwisseling, zoals plaatsvindt binnen de non-profitsector. Binnen deze sector staat het maken van winst niet centraal, maar het verlenen van *service*. Volgens Mei-Na Liao et al. was het Kotler die samen met zijn collega Levy de eerste onderzoeken deed naar de relevantie van marketingconcepten binnen non-profitorganisaties. De definitie van marketing behoefde daarbij wel een update. Zo omschreven zij marketingactiviteiten als “sensitively serving and satisfying human need”.⁶⁴ De winstmotieven bij marketing worden binnen deze definitie niet genoemd; marketing kan ook beogen menselijke behoeften beter te vervullen. Een gemene deler van marketing in beide sectoren werd het proberen te begrijpen van de consument.⁶⁵

3.1 DE NON-PROFITSECTOR

De non-profitsector omhelst een (enorm) groot scala aan organisaties met verschillende missies en bestaansrechten. Isabel Maria Macedo & José Carlos Pinho halen in één van hun artikelen de wetenschapper Hall aan om het onderscheid tussen drie verschillende doeleinden van non-profit organisaties duidelijk te maken:

1. Het uitvoeren van publieke taken die gedelegeerd zijn door de staat.
2. Het uitvoeren van publieke taken waar een vraag naar is die zowel de staat als for-profitorganisaties niet willen (of kunnen) vervullen.
3. Het beïnvloeden van de beleidsrichtingen binnen de staat of for-profitorganisaties.⁶⁶

Kenmerkend bij deze drie vormen is dat de organisatie geen winst oogmerk heeft en een privaat karakter draagt. De Tilburgse professor C.A.M. Mouwen positioneert de meeste Nederlandse non-profitorganisaties tussen de markt en de overheid, Hall's tweede variant. Daar waar de markt niet kan voorzien



Figuur 2 – Mouwen, 2004.

⁶⁰ Isabel Maria Macedo & José Carlos Pinho, “The relationship between resource dependence and market orientation: the specific case of non-profit organisations” *European Journal of Marketing* 40:5-6, (2006): 533-553, 537.

⁶¹ Ibidem, 538.

⁶² Benson P. Shapiro, “Marketing in Nonprofit Organizations” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 3:1 (1974): 1-16, 3.

⁶³ Mei-Na Liao et al., “Market versus societal orientation in the nonprofit context” *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 6:3 (2001): 254-268, 255.

⁶⁴ Ibidem.

⁶⁵ Sara Dolnicar & Katie Lazarevski, “Marketing in non-profit organizations: an international perspective” *International marketing review* 26:3 (2009): 275-291, 275-276.

⁶⁶ Macedo & Pinho, 535.

en de overheid haar verantwoordelijkheid niet wil of kan nemen, daar opereren de non-profitorganisaties (zie figuur 3).⁶⁷ De organisaties die binnen dit raamwerk vallen houden zich bezig met een grote variëteit aan zaken, zoals educatie, zorg, welzijn en huisvesting. Ook kunst hoort in dit rijtje thuis,⁶⁸ evenals cultuur en recreatie⁶⁹ en daarmee ook de (meeste) festivalorganisaties. Deze organisaties opereren in het grijze gebied tussen markt en overheid. De overheid vindt het belangrijk om cultuurconsumptie mogelijk te maken voor de bevolking, maar rekent het niet tot haar verantwoordelijkheid hier concreet vorm aan te geven. Vanwege de hoge productie- en overheadkosten die gepaard gaan bij creatie, productie en distributie van kunst en cultuur, zal de markt – die gericht is op het maken van winst – dit gat ook niet vullen. Het zijn dan ook vaak stichtingen met een maatschappelijk of artistiek profiel die zich richten op het organiseren van culturele festivals.

Binnen de non-profitsector zijn de afzonderlijke gebieden maar sporadisch onderzocht in relatie tot marketing. Waar marketing in relatie wordt gebracht met de kunstensector, focust dit zich vooral op het beter uitdragen van een artistiek product richting een bestaand en/of potentieel publiek.⁷⁰ De organisatievorm in het algemeen heeft wel snel aan populariteit gewonnen binnen het academische veld, waarbij de gemene deler van de organisaties het verlenen van service is.⁷¹ Binnen de servicesector worden de concepten in eerste instantie niet enthousiast ontvangen. Veel non-profitorganisaties zien marketing als een zakelijke activiteit, zo ondervinden bijvoorbeeld Sara Dolnicar & Katie Lazarevski. Ze verwijzen echter ook naar Kotler & Levy, die beargumenteren dat marketing ook in de non-profitsector een belangrijke rol speelt. Organisaties ondernemen marketingactiviteiten, of ze het weten/willen of niet. Ze moeten dan ook over kennis beschikken betreffende marketing als ze goed willen kunnen (blijven) opereren.⁷²

Zoals gezegd is een van de grootste uitdagingen van een organisatie, ook één uit de non-profitsector, de noodzaak om externe middelen (geld, arbeid, ed.) aan te trekken.⁷³ Dolnicar & Lazarevski vinden in de literatuur verschillende studies die laten zien dat de sector toch langzaam begonnen is om technieken uit het zakelijke veld over te nemen om deze aanvoer van middelen te waarborgen. Dit door een toenemende druk vanuit de markt en concurrentie met for-profitorganisaties op het gebied van financiering, en de noodzaak zelfstandig geld te moeten verdienen om hun missies te kunnen blijven verwezenlijken.⁷⁴ Een belangrijk middel voor non-profitorganisaties zijn de diensten die vrijwilligers leveren. De vrijwilligers vallen onder een grotere groep van tijd- en gelddonoren. Als ook de competitie om deze groep actueler wordt en managers zich bewust worden van de noodzaak van werving en binding van vrijwilligers, beginnen marketingtechnieken een nog grotere rol te spelen in de sector.⁷⁵ Binnen de literatuur over marketing en de non-profitsector is er dan ook een verschuiving te zien van een focus op de interne organisatie naar een meer marktgerichte oriëntatie; en zelfs nog specifiek, naar een donor-oriëntatie.

3.2 MARKETINGFOCUS

In een onderzoek naar het toepassen van marketingconcepten in de non-profitsector constateren Luis Ignacio Álvarez González et al. dat daarbij één van de grootste problemen een extreme interne oriëntatie op het aanbod van de organisatie is. Hierbij leggen de organisaties een grote nadruk op wat zij beschouwen als meest geschikt voor hun markt, zonder zich daadwerkelijk te verdiepen in de wensen vanuit de markt. Het illustreert volgens de auteurs een cultuur waarin directeuren programma's ontwikkelen en uitvoeren zonder na te

⁶⁷ C. A. M. Mouwen, *Strategische Planning: voor de moderne non-profitorganisatie* (Assen: Koninklijke Van Gorcum BV, 2004), 14-15.

⁶⁸ Shapiro, 1.

⁶⁹ Mouwen, 17.

⁷⁰ Derrick Chong, *Arts Management* (Routledge, 2010), 134.

⁷¹ Macedo & Pinho, 536.

⁷² Dolnicar & Lazarevski, 277.

⁷³ Walter W. Wymer Jr. & Sridhar Samu, "Volunteer Service as Symbolic Consumption: Gender and Occupational Differences in Volunteering" *Journal of Marketing Management* 18:9-10 (2002): 971-989, 971.

⁷⁴ Dolnicar & Lazarevski, 275.

⁷⁵ Bussell & Forbes, "Developing Relationship Marketing", 152.

denken hoe dit de wensen en behoeften van hun 'consumenten' tegemoet komt.⁷⁶ Kunst en cultuur lenen zich hier goed voor. Niet alleen vanuit het kunstenveld, ook al decennialang vanuit overheidsbeleid wordt kunst gezien als iets autonooms dat getoetst wordt aan bepaalde criteria (kwaliteit, variëteit, schoonheid), alles behalve daadwerkelijke vervulling van behoeften vanuit de markt.⁷⁷ Er is hier een variant van een zogenaamde *organization-centered marketing mindset* terug te vinden, waarbinnen organisaties soms ten onrechte geloven dat er een vraag is vanuit de markt naar hun product of geleverde service, of dit überhaupt niet belangrijk vinden.⁷⁸

Pas vanaf het begin van dit decennium, wanneer Rick van der Ploeg staatsecretaris wordt voor *Cultuur en Media*, roept de overheid de culturele sector op om meer afstemming te zoeken met de markt.⁷⁹ Een grote zelfstandigheid met eigen verantwoordelijkheid voor het rondkrijgen van een substantieel deel van de begroting staat daarbij centraal. Met het aantreden van de huidige staatsecretaris, Halbe Zijlstra, verwordt dit zelfs tot een eis om in aanmerking te komen voor subsidie.⁸⁰ Dat er in het academische veld wordt gepleit voor een meer marktgerichte focus binnen non-profitorganisaties, zou de kunstensector dan ook alleen maar ten goede kunnen komen.

Het gebruik van een *market orientation* binnen de for-profitsector benadrukt het belang om een voorsprong te hebben op de concurrent. Een voorsprong wat betreft kennis van de behoeften die er bij consumenten zijn.⁸¹ Dit toegepast op de non-profitsector moeten organisaties volgens Rodolfo Vázquez et al. een manier bedenken om via een bepaalde 'uitwisselingsrelatie' aan de ware behoeften van de doelgroep tegemoet te komen; tot grotere mate dan al gedaan wordt door bestaande alternatieven. Ten aller tijden, zo schrijven de auteurs, moet deze relatie wel in lijn staan met de missie van de organisatie.⁸² Álvarez González et al. stellen dat marketing binnen de non-profitsector moet beginnen bij de 'consument', niet bij de organisatie zelf.⁸³ Deze *customer-centered mindset* wordt dan ook gezien als een betere marketingfocus dan de *organization-centered mindset*. De focus moet liggen op een beter begrip van de behoeften, wensen en percepties van de consument, waarbij de consument in het midden wordt geplaatst van alles wat de organisatie doet.⁸⁴

Vázquez et al. halen een interessant vraagstuk aan. Ze stellen dat een fundamentele kwestie binnen de non-profitsector de vraag is wat gezien moet worden als daadwerkelijke (consumenten)doelgroep. Een groot verschil tussen for-profit- en non-profitorganisaties is het aantal verschillende relaties welke ze aangaan met andere partijen om te kunnen opereren. Bij de non-profitsector ligt dit aantal veel hoger. Deze organisaties hebben niet alleen te maken met consumenten en begunstigden, ze onderhouden bijvoorbeeld ook een relatie met donoren, geldschieters en fondsen. Waar in de for-profitsector over het algemeen de consumenten betalen voor het hele productieproces, ligt dat in de andere sector anders. De 'gebruiker' betaalt soms helemaal niks, of maar een deel van de (service)kosten; de donoren dekken de rest.⁸⁵

Non-profitorganisaties zullen niet enkel een verstandhouding moeten onderhouden met de begunstigden, als consumenten van de organisatie, maar ook met andere groepen. De toepassing van marktgerichte concepten zou volgens Álvarez González et al. dan ook zo ingezet moeten worden dat de noodzakelijke inzet en informatie gefaciliteerd wordt om een service of product aan te kunnen bieden. Eén die zowel de behoeften van begunstigden, als die van donoren vervult, en daarnaast de voltooiing van de missie van de organisatie niet in de weg staat.⁸⁶

⁷⁶ Luis Ignacio Álvarez González et al., "The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain" *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7:1 (2002): 55-67, 56.

⁷⁷ Werna Oosterbaan Martinius, *Schoonheid, welzijn, kwaliteit: kunstbeleid en verantwoording na 1945* (Den Haag: Gary Schwartz / SDU, 1990).

⁷⁸ Dolnicar & Lazarevski, 276.

⁷⁹ Rick van der Ploeg, "Cultuur als confrontatie" *Digitale bibliotheek voor de Nederlandse letteren* – 04-01-12, http://www.dbnl.org/tekst/ploe014culto1_01/ploe014culto1_01_0004.php?q=.

⁸⁰ Halbe Zijlstra, Brief "uitgangspunten cultuurbeleid" Ministerie OCW (Den Haag, december 2012), 2.

⁸¹ Rodolfo Vázquez et al., "Market orientation and social services in private non-profit organisations" *European Journal of Marketing* 36:9-10 (2002): 1022-1046, 1022.

⁸² Ibidem, 1024.

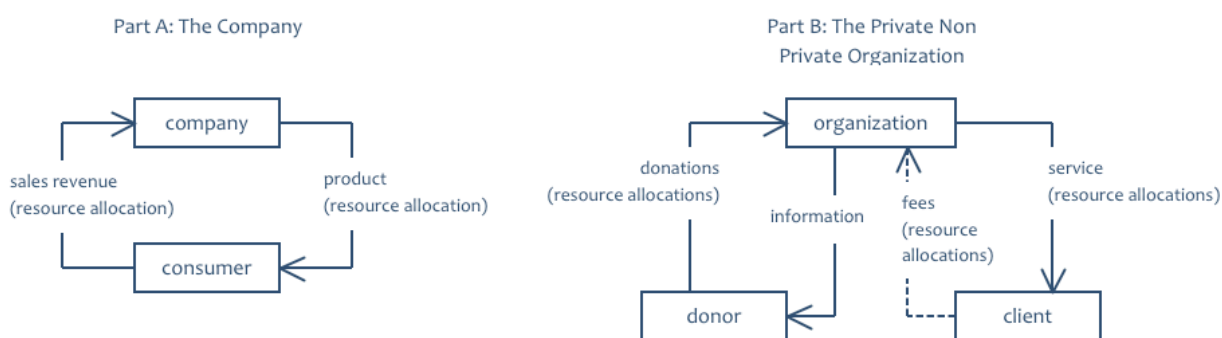
⁸³ Álvarez et al., 57.

⁸⁴ Dolnicar & Lazarevski, 278-279.

⁸⁵ Vázquez et al., 1024.

⁸⁶ Álvarez et al., 58.

In hetzelfde artikel beogen Álvarez González et al. dat non-profitorganisaties, meer dan welke andere type organisatie dan ook, hun *dual targeted market* moeten erkennen – en verkennen. Hun marketingfocus moet zich niet op één consument richten, maar op de begunstigden van hun acties en services, alsmede op de leveranciers van middelen om deze services te kunnen leveren.⁸⁷ Benson P. Shapiro presenteerde in 1974 al een model dat dit duale systeem in kaart brengt (zie figuur 4). Wat hierin goed naar voren komt, is dat de for-profitsector (Part A) een zelfcorrigerend mechanisme heeft. De consument levert middelen (geld) dat het bedrijf in staat stelt een product terug te leveren. Als de consument een product niet koopt, krijgt het bedrijf geen geld binnen om een product te maken. Zo zal deze sector hoe dan ook haar aanbod moeten afstemmen op de markt. Bij de non-profitorganisaties (Part B) ligt dit, zoals gezegd, anders. De consument (of begunstigde) die de voordelen (service) ontvangt, is vaak niet de partij die de middelen levert om dit mogelijk te maken. Dit zijn onder andere vrijwilligers. Omgekeerd, wanneer een organisatie succesvol is in het aantrekken van middelen, hoeft dit niet direct te betekenen dat het er in slaagt de behoeften van de klanten te vervullen.⁸⁸ Dit illustreert waarom non-profitorganisaties lange tijd een *organization-centered marketing mindset* hebben kunnen hanteren.



Figuur 3 – Shapiro, 1974.

Het bestaan van deze duale ‘markten’ levert flexibiliteit op. Omdat er verscheidene andere leveranciers van middelen zijn dan vrijwilligers, wordt in het model van Shapiro de term donor gebruikt. De non-profitorganisatie hoeft de donor niet hetzelfde te benaderen als de consument. Aan de andere kant maakt het de marketing in de uitvoering een stuk complexer; er moeten twee verschillende partijen met verschillende belangen tevreden gehouden worden.⁸⁹ Nu het gedrag van de tijddonoren (vrijwilligers) lijkt te veranderen en de vrijwillige kracht steeds kritischer wordt, wordt het belangrijk voor de organisaties die met deze arbeidskrachten werken om (meer) aandacht te besteden aan de wensen en behoeften van deze specifieke (doel)groep.⁹⁰ Dat dit nog niet op grote schaal gebeurt, blijkt uit een studie van Macedo & Pinho. Deze auteurs constateren in hun studie naar de relatie tussen *resource dependence* en een marktgerichte oriëntatie dat non-profitorganisaties die wel al een marktgerichte focus hanteren, dit vooral richting hun consumenten/begunstigden doen, met een minder proactieve houding richting hun donoren.⁹¹ De shift naar een meer donongerichte focus wordt met de huidige (economische) ontwikkelingen dus wel wenselijker. Walter W. Wymer Jr. & Sridhar Samu gaan nog een stap verder en plaatsen het verrichten van vrijwilligerswerk binnen het perspectief van consumentengedrag. Non-profitorganisaties die werken met vrijwilligers kunnen niet langer vasthouden aan hun ‘afkeer’ van marketing. Vrijwillige inzet, zo stellen de auteurs, is hoe dan ook de uitkomst van een marketingactiviteit.⁹²

In zowel het artikel van Vázquez et al., als van Álvarez González et al., wijzen de auteurs op het belang van een *donor-centered mindset*. Net als bij de *market orientation* en een *customer-centered mindset* moet centraal staan het proberen te begrijpen van wensen, behoeften en verwachtingen; nu specifiek die van

⁸⁷ Álvarez et al., 58.

⁸⁸ Shapiro, 4.

⁸⁹ Ibidem.

⁹⁰ Álvarez et al., 64.

⁹¹ Macedo & Pinho, 548.

⁹² Wymer & Samu, 972.

donoren.⁹³ Vázquez et al. stellen dat de oriëntatie richting donoren gezien moet worden als een middel om de missie van de organisatie te vervullen, zonder dit als einddoel op zich te zien. De organisatie moet vanuit het gezichtspunt van de donor iets waardevols bieden, om de bijdragen te garanderen die helpen de uiteindelijke missie van de organisatie te vervullen.⁹⁴ De donorgerichte focus moet er volgens Álvarez González et al. dan ook op gericht zijn om een langdurige relatie met de betreffende en potentiële donoren te ontwikkelen.⁹⁵

Er schuilt wel een gevaar in deze marketingoriëntatie, namelijk dat de nadruk op donorbehoeften die van de consumenten overschaduwde. Dit gebeurt volgens Macedo & Pinho als de behoefte aan het aantrekken van middelen het effectief verlenen van diensten om behoeften van begunstigen te vervullen ondermijnt. Om deze negatieve kant van *donor-centered mindset* te benadrukken, publiceren de auteurs een studie waaruit blijkt dat bepaalde non-profitorganisaties bereid zijn hun doelen en service bij te stellen wanneer ze mogelijkheden zien om nieuwe donormogelijkheden te verzilveren.⁹⁶ Macedo & Pinho concluderen dan ook dat er een noodzaak is van adequaat beleid met betrekking tot het aantrekken en behouden van middelen.⁹⁷

Het lijkt aannemelijk dat de opvattingen over marketing binnen non-profitorganisaties ook van toepassing zijn op culturele festivals. Wanneer de inzet van een marktgerichte oriëntatie binnen de non-profitsector van belang wordt geacht, kan verondersteld worden dat dit bij festivals ook het geval is, omdat – zoals gezegd – deze organisaties veelal binnen de non-profitsector vallen. Daarnaast zijn juist dit de organisaties die te maken hebben met een duidelijk duaal marketingsysteem. Aan de ene kant de consument/bezoeker, aan de andere kant een verscheidenheid aan donoren.

In het rapport *Geven in Nederland 2009* worden binnen de non-profitsector drie soorten middelen gedefinieerd: (1) eigen inkomsten uit de markt, (2) overheidsfinanciering en (3) vrijwillige bijdrage, filantropie.⁹⁸ Waar (1) en (2) over geld gaan, betreft (3) vaak een vrijwillige bijdrage in goederen of tijd: vrijwilligers. In het onderzoek *Situatie Nederlandse festivals in 2005* van Letty Ranshuysen blijkt dat donatie in de vorm van geld hoofdzakelijk vanuit de overheid (rijk, provincies en gemeenten), fondsen en sponsors komt. Eigen inkomsten uit entree-heffing is minder vanzelfsprekend. Gemiddeld wordt slechts 14% van de begroting gedekt door deze inkomsten. Zonder vrijwillige krachten zijn de festivals in veel gevallen helemaal niet te financieren.⁹⁹

80% van de 58 deelnemende festivalorganisaties aan het onderzoek besteedt aandacht aan marketing. De organisaties steken hier gemiddeld 10% van hun totaalbudget in. Hoewel het percentage organisaties dat aandacht aan marketing schenkt groot is, constateert Ranshuysen een aantal knelpunten, waaronder:

- Het ontbreken aan heldere missie: te veel doelen en doelgroepen.
- Een standaardpubliciteitsvoering: vaak traditioneel, weinig doelgroepgericht en met beperkt geografisch bereik.¹⁰⁰

Waar in het academische veld opgeroepen wordt om een meer marktgerichte visie te hanteren en adequaat beleid te vormen binnen non-profitorganisaties, lijkt de (Nederlandse) festivalsector er (nog) niet in geslaagd succesvol aansluiting te vinden; daargelaten of ze zich hiertoe überhaupt geroepen voelen. De beperkte inkomsten uit de markt (bezoekers) in verhouding tot andere geld- en tijddonoren maken het daarnaast haast onbetwistbaar dat een *donor-centered mindset* juist binnen de festivalsector op waarde geschat dient te worden.

⁹³ Álvarez et al., 63.

⁹⁴ Vázquez et al., 1025.

⁹⁵ Álvarez et al., 62.

⁹⁶ Macedo & Pinho, 536.

⁹⁷ Ibidem, 549.

⁹⁸ Th. N. M. Schuyt et al., *Geven in Nederland 2009: giften, nalatenschappen, sponsoring en vrijwilligerswerk* (Reed Business bv, 2009), 20.

⁹⁹ Letty Ranshuysen, "Situatie Nederlandse festivals in 2005" Letty Ranshuysen: onderzoek in de cultuursector – 05-01-2012, <http://www.lettyranshuysen.nl/pdf/Hand%20out%20of%20festival%20onderzoek.pdf>, 1-2.

¹⁰⁰ Ibidem, 3.

3.3 DE FESTIVALVRIJWILLIGER ALS CONSUMENT

“Geboeide vrijwilligers willen een leuke tijd hebben, resultaat van hun werk zien, iets nieuws meemaken, contacten opdoen, iets leren en zich ontwikkelen en direct waardering krijgen voor hun inzet. Dat is wat ze komen kopen. In ruil daarvoor zetten zij zich in.”¹⁰¹

Willem-Jan de Gast et al. stellen in hun artikel *Allemaal anders: omgaan met moderne vrijwilligers* dat wanneer we vrijwilligers als klant zien het “in één klap duidelijk is dat deze vrijwilligers iets komen ‘kopen’ en dat je als organisatie dus iets te ‘verkopen’ moet hebben”.¹⁰² Als voorbeeld geven ze een organisatie die op zoek is naar bestuursleden. Door je als organisatie eerst te verplaatsen in de wensen en de competenties van de klant (vrijwilliger), kun je vrijwilligers mogelijk interessante producten aanbieden. Als je dat weet, ben je als organisatie bijvoorbeeld niet langer op zoek naar bestuursleden, maar bied je mensen de kans om hun netwerk uit te bouwen, leiderschaps- en gespreksvaardigheden op te doen, mee te beslissen over de koers van de organisatie en bij te dragen aan de doelstellingen van de organisatie.¹⁰³

Deze aanpassing van paradigma typeert het verschil tussen een *organization-centered* en *customer-centered mindset* en laat direct goed zien hoe deze marketingfocus ook op de vrijwilligerswereld toe te passen is. Vrijwilligers zijn niet langer mensen die enkel hun tijd opofferen ten baten van de vervulling van de missie van de organisatie. De Gast et al. onderschrijven dat mensen vrijwillige inzet niet langer beschouwen als iets vanzelfsprekends en zich niet langer mede-eigenaar van hun werkzaamheden of de organisatie voelen.¹⁰⁴ Bussell & Forbes wijzen op het feit dat mensen om bepaalde (zelfzuchtige) redenen vrijwilligerswerk doen. Ze zullen alleen verder gaan met hun activiteiten als ze tevreden blijven. In dat opzicht zijn ze volgens de auteurs niet anders dan enig ander consument.¹⁰⁵

Natuurlijk verschilt de vrijwilliger op verschillende vlakken van de consument. Zeker als we deze laatste beschouwen als een klant van een for-profitorganisatie. Het voornaamste verschil is de aard van de *exchange*. De klant betaalt geld, de vrijwilliger ‘betaalt’ tijd en diensten. Het vergt een andere motivatie om eenvoudig geld te betalen, dan dat iemand zich voor een bepaalde periode (fysiek) moet inzetten. De klant krijgt in ruil voor zijn financiële betaling in de meeste gevallen een tastbaar product terug; de vrijwilliger een scala aan ontastbare producten. Vázquez et al. typeren dit als voornamelijk iets sociaal en/of psychologisch.¹⁰⁶

In een artikel van Wymer & Samu werken de auteurs een andere variant van consumptie uit: *symbolic consumption*. Volgens de auteurs leent vrijwilligerswerk zich uitermate voor dit type consumptie, omdat er zagezegd niks tastbaars tegenover staat. Ze vatten dan ook studies van verschillende wetenschappers samen waarin gesteld wordt dat *symbolic consumption* onze identiteit en waarden vormt en helpt onze identiteit uit te dragen. De auteurs halen Hoyer & MacInnis aan, welke vier functies van symbolische consumptie onderscheiden: *emblematic*, *role acquisition*, *connectedness* en *expressiveness* (vrij vertaald: emblematisch, rol acquisitie, verbondenheid en expressiviteit).

1. *emblematic*: de consumptie geeft informatie over de groep waartoe de consument behoort. Als een individu kiest om voor een bepaalde organisatie vrijwilligerswerk te verrichten, dan zegt dat iets over zijn of haar overtuigingen en waarden.
2. *role acquisition*: de consumptie helpt de consument om een nieuwe rol te vervullen. Vrijwilligerswerk kan individuen in staat stellen behoeften te vervullen die in hun dagelijks leven niet te verwezenlijken zijn.
3. *connectedness*: de consumptie versterkt persoonlijke banden met bepaalde personen, gebeurtenissen of ervaringen.

¹⁰¹ Willem-Jan de Gast et al., “Allemaal anders: omgaan met moderne vrijwilligers” *Movisie – vakwerk 4-5-6* (2009), <http://www.verenigingen.nl/download.do/id/34533/cd/true/>, 3.

¹⁰² Ibidem.

¹⁰³ Gast et al., 3-4.

¹⁰⁴ Ibidem, 3.

¹⁰⁵ Bussell & Forbes, “Developing Relationship Marketing”, 155.

¹⁰⁶ Vázquez et al., 1023.

4. expressiveness: de consumptie zegt iets over de consument als uniek persoon. Het stelt de vrijwilliger in staat om zijn of haar ware zelf, onderliggende waarden, disposities en personaliteit uit te dragen.¹⁰⁷

Niet al deze 'functies' van consumenten zijn eenvoudig te benoemen of een doel op zich. Vaak zijn ze verhelderend in duidelijkere 'consumptieproducten', zoals het leren kennen van nieuwe mensen en het vergroten van competenties. Dat de type *exchange* verschilt tussen consumenten en vrijwilligers betekent niet dat deze laatste groep zich anders gedraagt, integendeel. De Gast et al. ondervinden dat vrijwilligers steeds mondiger worden en zich inderdaad opstellen als consumenten die eisen stellen en wensen hebben.¹⁰⁸ Organisaties zullen daarom meer afstemming moeten zoeken met deze groep.

Een bekend en belangrijk concept binnen de marketing om afstemming te vinden met de markt is die van de *marketingmix*. Hierbij staan vier variabelen centraal: product, prijs, plaats en promotie. Er wordt verondersteld dat een juiste combinatie van de vier P's leidt tot betere afstemming met de markt. Het concept is ook vertaald naar de vrijwilligerssector, waarbij een organisatie marketing kan inzetten om betrokkenheid en loyaliteit te vergroten. Het *product* moet dan gezien worden als de ervaring die de vrijwilliger opdoet; *prijs* zijn de monetaire en niet-monetaire kosten dat het werk voor de vrijwilliger met zich meebrengt; *plaats* richt zich op het gemak van donatie in termen van tijd en moeite; en *promotie* verwijst naar de communicatie tussen vrijwilliger en organisatie.¹⁰⁹

Vanaf het eind van de twintigste eeuw doet binnen het academische veld de vraag de ronde of de grootschalige acceptatie en inzet van de *marketingmix* eigenlijk wel binnen alle sectoren relevant is. In het artikel *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing* gaat Christian Grönroos in op deze vraag. Hij schrijft dat binnen het concept van de *marketingmix* de verkoper verwordt tot de actieve speler en de consument enkel passief een product tot zich neemt. De verkoper hoeft alleen de vier P's af te stemmen op zijn product, zonder een interactie aan te gaan met de consument.¹¹⁰ Verschillende auteurs, waaronder Wymer & Samu, maar ook Bussell & Forbes, wijzen juist op het belang van een (interactieve) relatie tussen de organisatie en de klant, zo ook bij vrijwilligers.

Partners in vrijwilligerswerk, zo schrijven laatstgenoemden ook, ontvangen voordelen die niet van economische aard zijn. Als we ons focussen op het inzetten van marketing op deze groep, dan moeten we ons hiervan bewust zijn. De voordelen zijn vaak ontastbaar en reiken verder dan het daadwerkelijke 'product'. Sociale beloningen worden het meest gewaardeerd door de vrijwilliger. De band tussen organisatie en vrijwilliger wordt daardoor een cruciaal element. De vrijwilliger investeert tijd, sociale betrokkenheid en een emotioneel element. De organisatie op haar beurt investeert ook, namelijk tijd, geld en betrokkenheid richting de vrijwilliger. Juist door deze uitwisseling van waarden richting beide kanten is volgens de auteurs een *relationship marketing paradigm* de meest geschikte voor de vrijwilligersmarkt. Dit paradigma gaat over een gezonde verhouding, gekarakteriseerd door zorg, vertrouwen, betrokkenheid en service. De nadruk moet liggen op het ontwikkelen van strategieën die een duurzame band tussen de organisatie en vrijwilliger faciliteren.¹¹¹

Relationship marketing wordt al langer toegepast op consumenten. De aanpak probeert de eenvoudige aankoop-uitwisseling met een consument te overstijgen door in een meer holistische en gepersonaliseerde aankoop te voorzien om zo een sterkere band op te bouwen. Er staan hier twee componenten centraal die kenmerkend zijn voor marketing: tevredenheid en behoud/terugkeer.¹¹² Het tevreden houden van de consument kan een voorsprong opleveren ten opzichte van de concurrent. Het moeten aantrekken van nieuwe consumenten blijkt naar schatting vijf keer meer (inspanning) te kosten dan het behouden van consumenten.¹¹³ Het lijken deze twee componenten in combinatie met *relationship*

¹⁰⁷ Wymer & Samu, 973-974.

¹⁰⁸ Gast et al., 1.

¹⁰⁹ Karl et al., 73.

¹¹⁰ Christian Grönroos, "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing" *Management Decision* 32:2 (1994): 4-20, 9-13.

¹¹¹ Bussell & Forbes, "Developing Relationship Marketing", 152-153.

¹¹² Leonard L. Berry, "Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000" *Journal of Relationship Marketing* 1:1 (2002): 59-77, 68-69.

¹¹³ Philip Kotler et al., *Principles of Marketing* (Prentice Hall, 1999), 483.

marketing waar de nadruk op zou moeten liggen als we marketing willen inzetten bij het omgaan met de moderne vrijwilliger. Juist in tijden waar vrijwilligers steeds kritischer worden en zich minder snel binden aan één organisatie, ligt hier een grote uitdaging.

“Fundamentally, in any relationship people need three things; they need to be valued, recognised and appreciated. If people get that in a voluntary sector setting then they will stay with the organisation.”¹¹⁴

3.4 DE LEVENSCYCLUS VAN DE VRIJWILLIGER

Binnen de *relationship marketing* wordt door verscheidene auteurs vastgehouden aan het idee dat de consument een bepaalde ‘levenscyclus’ doorloopt met betrekking tot het product en de organisatie. De marketingtool die toegepast wordt, is afhankelijk van waar de consument zich binnen de levenscyclus bevindt.¹¹⁵ Bussell & Forbes hebben dit concept proberen te plaatsen binnen de vrijwilligerswereld en een levenscyclus voor dit type consument opgesteld (zie figuur 5). De cyclus bestaat uit drie fases, welke allen een (marketing)speerpunt met zich meedragen.¹¹⁶

1. VOLUNTEERING DETERMINANTS

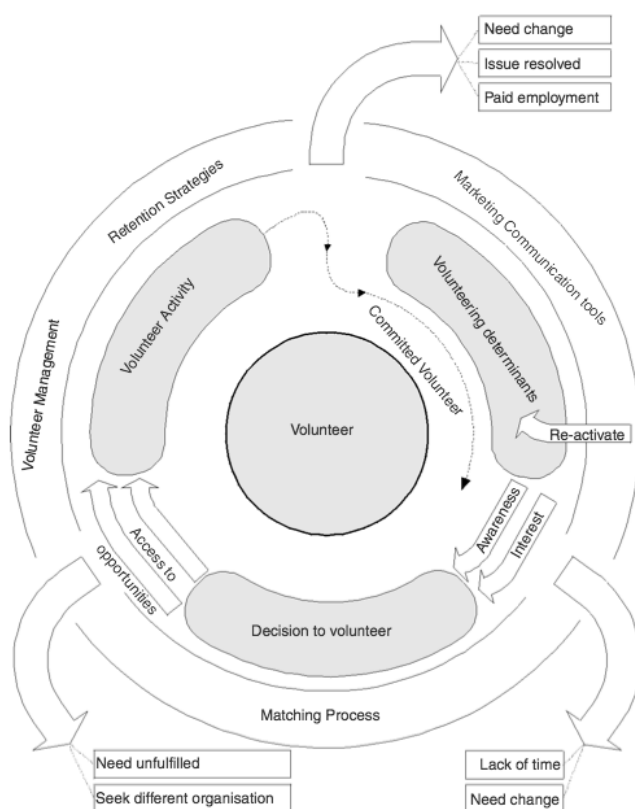
In deze fase is de individu in het beginnende stadium van een ‘aanschaf proces’. Het wint informatie in over de organisatie en over de doelen. Het contact dat hier gemaakt wordt tussen organisatie en vrijwilliger is de eerste fase van de verhouding die beide partijen aan (kunnen) gaan. De houding van de vrijwilliger tegenover de organisatie wordt gevormd door de informatie die hij of zij ontvangt tijdens deze fase. Een doordacht promotiebeleid kan deze houding sturen. Niet elke vrijwilliger wordt echter getriggerd door externe informatie, maar vaak ook door interne factoren. Een eerste speerpunt moet volgens Bussell & Forbes dan ook zijn:

- a. Begrijp waarom mensen wel, en ook niet, vrijwilligerswerk willen verrichten.¹¹⁷

2. DECISION TO VOLUNTEER

Als de organisatie er in geslaagd is de vrijwilliger te overtuigen van de noodzaak

van zijn of haar hulp, komt het werken aan een relatie in de tweede fase: het overtuigen om ook daadwerkelijk vrijwilligerswerk te gaan doen. Dit is het moment waarop verwachtingen van de vrijwilliger gekoppeld worden aan de beloften die de organisatie kan doen. De vrijwilliger zal beslissen of zijn of haar persoonlijke behoeften overeenkomen met wat de organisatie te bieden heeft. Voor de organisatie ligt hier de taak om vrijwilligers te



Figuur 3 – Bussell & Forbes, 2006.

¹¹⁴ Bussell & Forbes, “Developing Relationship Marketing”, 164.

¹¹⁵ Jim Novo, “Relationship management” *Jim Novo* – 13-12-2011, <http://www.jimnovo.com/Relationship-Marketing-more.htm>.

¹¹⁶ Bussell & Forbes, “Developing Relationship Marketing”, 157.

¹¹⁷ Ibidem, 157-159.

selecteren die geschikt zijn voor de betreffende werkzaamheden, maar ook diegenen waarvan de verwachtingen waargemaakt kunnen worden.¹¹⁸

- b. Breng verwachtingen van vrijwilligers in kaart met betrekking tot je organisatie.

3. VOLUNTEER ACTIVITY

Wanneer de vrijwilliger besluit vrijwilligerswerk te verrichten, dan is de relatie op een punt gekomen waar beide partijen met elkaar in zee willen gaan. De individuele vrijwilliger staat nu in een bepaalde verhouding tot de organisatie, andere vrijwilligers en betaald personeel, en participeert waarschijnlijk ook in activiteiten die niet direct bij de verplichtingen van de verhouding horen. Het is hier waar de behoeften van de organisatie, alsmede die van de vrijwilliger, goed in de gaten gehouden moeten worden. Als er conflict tussen deze twee optreedt, komt dat niet ten goede aan de relatie. Uit het onderzoek dat Bussell & Forbes uitvoerde, bleek groepsbinding een belangrijke middel te zijn voor het in stand houden van een goede relatie. Ook het aanbieden van training als motivator en *retention tool* bleek belangrijk te zijn. Sociale activiteiten faciliteerden daarbij de ontwikkeling van vriendschap en vergrootten commitment.¹¹⁹ Hieruit wordt een derde speerpunt gedestilleerd.

- c. Onderzoek de positie die training en teambuilding kan innemen binnen je organisatie.

Als we praten over het toepassen van marketing binnen de vrijwilligerswereld, dan zijn dit drie speerpunten waar de organisatie zich eerst op zou kunnen richten. Pas wanneer een organisatie op de hoogte is van de betreffende informatie, kan beleid afgestemd worden op de doelgroep en kan er gewerkt worden aan een potentieel succesvolle relatie.

3.5 VRIJWILLIGERSGEDRAG

Binnen het concept van de levenscyclus wordt verondersteld dat elke fase en overgang naar de volgende fase een bepaald gedrag van de consument vereist, een zogenaamde *consumer behavior*. Wanneer we de vrijwilliger benaderen als consument, kan gesteld worden dat *volunteer behavior* raakvlakken heeft met *consumer behavior*. Walter W. Wymer Jr. & Becky J. Starnes maken deze koppeling ook. Organisaties die met consumenten werken moeten op de hoogte zijn van de verschillende *consumer behaviors* om bijvoorbeeld betere beslissingen te kunnen nemen over het aantrekken van consumenten en het winnen van hun loyaliteit. Net zo goed moeten non-profitorganisaties op hun beurt de *volunteer behavior* begrijpen om werving en binding te verbeteren.¹²⁰ Een gedragsmodel dat in het veld navolging heeft gekregen, is het triade-model van Theo Poiesz. Wanneer we dit model nader beschouwen, zullen we merken dat de drie speerpunten inderdaad belangrijke informatie kunnen opleveren over het vormen van beleid ten opzichte van de moderne vrijwilliger.

Poiesz publiceerde in 1999 zijn boek getiteld *Gedragmanagement: waarom mensen zich niet gedragen*. Daarin werd uitgegaan van de gedachte dat “het verklaren, voorspellen en beïnvloeden van gedrag een alledaags spel [is] waar wij ons allemaal graag mee bezig houden”. Poiesz stelt echter dat gedrag zo complex, ondoorzichtig en veranderlijk is, dat we in de praktijk vaak onze toevlucht nemen tot gissen, *wishful thinking* en nattevingerwerk. “De kans dat we gedrag zo succesvol kunnen voorspellen en beïnvloeden maken we daarmee bijzonder klein.”¹²¹ Om gedrag systematisch te kunnen doorzien en voorspellen, bedacht Poiesz het triade-model. “Het model biedt een eenvoudig, praktisch en breed toepasbaar systeem voor verklaring, beïnvloeding en voorspelling van gedrag.”¹²² Het model is opgebouwd uit drie variabelen: *motivatie*, *capaciteit* en *gelegenheid* (zie figuur 6).

¹¹⁸ Bussell & Forbes, 159-163.

¹¹⁹ Ibidem, 163-165

¹²⁰ Walter W. Wymer Jr. & Becky J. Starnes, “Conceptual Foundations and Practical Guidelines for Recruiting Volunteers to Serve in Local Nonprofit Organizations: Part I” *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 9:1-2 (2001): 63-96, 67-68.

¹²¹ “Gedragsmanagement door Theo Poiesz (Boek)” *Management boek* – 15-12-2011, http://www.managementboek.nl/boek/9789066112162/gedragsmanagement-theo_poiesz.

¹²² Monique van Doorn & Margreet de Wit, *Nieuwewets: verbindend werken* (Houten: Springer Uitgeverij, 2009), 63.



Figuur 5 – Poiesz, 1999.

MOTIVATIE is de mate waarin de persoon een doel wenst te bereiken, of interesse heeft in het vertonen van gedrag X.

CAPACITEIT is de mate waarin de persoon zelf over eigenschappen, vaardigheden of instrumenten beschikt om gedrag X uit te voeren.

Fysiek, mentaal, financieel en materieel.

GELEGENHEID betreft de mate waarin de buiten de persoon gelegen omstandigheden bevorderend of remmend inwerken op gedrag X.

Fysieke omstandigheden, materiele omstandigheden, weersomstandigheden, maatschappelijke en sociale omstandigheden, de hoeveel beschikbare tijd.

Deze drie variabelen staan in verhouding met elkaar. Als iemand veel motivatie en capaciteit heeft, maar weinig gelegenheid, dan is het onwaarschijnlijk dat hij of zij het bijbehorende gedrag vertoont. Om de waarschijnlijkheid te vergroten, moet of zijn motivatie en capaciteit dusdanig vergroot worden zodat de lage gelegenheid-factor gecompenseerd wordt of er moet verandering optreden in zijn of haar gelegenheid.¹²³

Het koppelen van de levenscyclus aan het triade-model geeft ons een impressie van hoe gedrag kan veranderen tijdens het aangaan van een relatie met een vrijwilliger. Tijdens de eerste fase (*volunteering determinants*) is het aan de vrijwilliger om de stap te zetten om informatie in te winnen over vrijwilligerswerk. De organisatie moet kenbaar maken dat ze vrijwilligers zoekt. De vrijwilliger heeft een bepaalde motivatie nodig om op zoek te gaan naar informatie en moet hier een capaciteit voor hebben. De wijze waarop informatie te vinden is, kan hier bijvoorbeeld invloed op hebben. Als alle informatie op internet staat, maar de persoon weet niet hoe dit werkt (mentale capaciteit), dan zal hij of zij de informatie niet weten te vinden. Zijn de motivatie en capaciteit wel aanwezig, dan kan gelegenheid nog invloed hebben. Als de persoon geen tijd heeft om op zoek te gaan naar de informatie, doordat het inwinnen van de juiste informatie wellicht een tijdrovende klus is, dan zal – ondanks de aanwezige motivatie en capaciteit – het gedrag niet vertoond worden.

Tijdens fase 2 (*decision to volunteer*) kan motivatie een grotere rol gaan spelen. Persoon X wil wel vrijwilligerswerk verrichten, maar het werk dat aangeboden wordt voldoet niet aan zijn verwachtingen. De motivatie om het betreffende werk te verrichten, zal dan afnemen. Als blijkt dat het aangeboden vrijwilligerswerk zwaar, fysiek werk betreft, dan zou persoon X - die rugklachten heeft - niet de juiste capaciteit kunnen hebben. Gelegenheid, tenslotte, zou kunnen verminderen als blijkt dat de organisatie verwacht dat de vrijwilliger drie dagen beschikbaar is, terwijl de vrijwilliger zich maar een paar uur wil inzetten. Het besluit om vrijwilligerswerk te gaan verrichten zal waarschijnlijk niet genomen worden.

Tijdens de laatste fase, fase 3 (*volunteer activity*), kunnen de drie variabelen wederom veranderen. Iemands reden om te komen werken is vervuld, hij of zij wordt ziek of de persoon gaat verhuizen. Verandering in motivatie, capaciteit en/of gelegenheid zal resulteren in verandering van (gewenst) gedrag.

Het is aan de organisatie om in te spelen op deze gedragsveranderingen. De inzet van marketing kan ervoor zorgen dat er een grote winst wordt geboekt op het afstemmen van verwachtingen van de organisatie aan die van de vrijwilliger en visa versa. Als de organisatie in een vroeg stadium op de hoogte is van de verschillende motivaties, gezochte baten en verwachtingen, dan kan ze inspelen op (verandering) van gedrag. Het segmenteren van de vrijwilligersmarkt kan daarbij helpen de focus te leggen op die vrijwilliger waarvan vermoed kan worden dat hij of zij gewenst gedrag gaat vertonen, passend bij de missies en behoeften van de organisaties. De kennis dat bijvoorbeeld 50% van de vrijwilligers niet meer dan 3 dagen wil werken, kan de organisatie helpen om te voorkomen dat de levenscyclus van een vrijwilliger voortijdig onderbroken wordt.

Festivals bieden wel een bepaald soort vrijwilligerswerk aan, namelijk periodiek. Mensen hoeven niet direct lange tijd werk te verrichten voor de organisaties; vaak is dit ook niet mogelijk. Daardoor is er voor de organisatie een extra taak weggelegd: het steeds weer aantrekken van (oud) vrijwilligers. Omdat in een jaar tijd de situatie van een vrijwilliger enorm veranderd kan zijn, doorgaan de organisatie en de vrijwilliger elke keer weer een groot deel van de levenscyclus. De motivatie van een persoon kan enorm veranderd zijn en

¹²³ Theo B.C. Poiesz, *Gedragsmanagement: waarom mensen zich (niet) gedragen* (Wormer: Inmerc bv, 1999), 18-21.

moet opnieuw aangezwengeld worden. Door bijvoorbeeld iemands capaciteit te vergroten zou de persoon een 'hogere' functie kunnen bekleden en motivatie versterkt kunnen worden. Ook de gelegenheid kan veranderd zijn. De organisatie zou mensen in het voorgaande jaar extra kunnen stimuleren om terug te komen. Om vooraf gelegenheid te compenseren zou het kunnen werken aan een grotere motivatie of capaciteit een middel zijn om vrijwilligers weer het gewenste gedrag te laten vertonen. Kortom, de toepasbaarheid van het model is breed.

Samenvattend zijn er drie speerpunten waar een festivalorganisatie zich mee bezig zou moeten houden:

- a. Begrijp waarom mensen wel – en ook niet – vrijwilligerswerk willen verrichten.
- b. Breng verwachtingen van vrijwilligers in kaart met betrekking tot je organisatie.
- c. Onderzoek de positie die training en teambuilding kan innemen binnen je organisatie.

We weten nu dat marketing relevant is ten opzichte van de moderne vrijwilliger. De vrijwilliger stelt zich steeds vaker op als kritisch consument, welke bepaalde eisen stelt aan het vrijwilligerswerk. De organisaties die afhankelijk zijn van deze krachten om hun missies te kunnen verwezenlijken, zouden een *donor-centered mindset* moeten hanteren om zo de toevoer van deze middelen strategischer en efficiënter te kunnen waarborgen. Het zwaartepunt zal moeten liggen bij het bouwen aan een band met de vrijwilliger, onder de noemer *relationship marketing*. Het concept van de levenscyclus geeft ons een duidelijk inzicht in hoe een band met een vrijwilliger tot stand komt en reikt ons drie speerpunten aan voor praktische invulling van het 'marketen van de vrijwilliger'. Het triade-model illustreert daarnaast hoe met die informatie gedrag en beslissingen van deze arbeidskracht te begrijpen, verklaren en wellicht te beïnvloeden is. In DEEL II zullen de speerpunten nader onderzocht worden met betrekking tot festivalvrijwilligers.

DEEL II

DE FESTIVALVRIJWILLIGER



4. DRIE SPEERPUNTEN

Drie speerpunten die een belangrijke rol kunnen spelen bij het marketen van vrijwilligers zijn geformuleerd. Het tweede deel van dit scriptieverslag bestaat uit een empirisch onderzoek met als casus festivalvrijwilligers uit Nijmegen. De speerpunten zullen als leidraad dienen, waarbij enerzijds gekeken wordt of er meer invulling aan gegeven kan worden en anderzijds geïllustreerd wordt hoe het kan bijdragen aan het verkennen van de markt. Voordat het empirische gedeelte behandeld wordt, wordt geprobeerd deze punten te plaatsen binnen al eerder verricht onderzoek. Wat is er al eerder geschreven over deze speerpunten met betrekking tot festivalvrijwilligers en vrijwilligers in het algemeen?

4.1 SPEERPUNT A - MOTIVATIE

BEGRIJP WAAROM MENSEN WEL – EN OOK NIET – VRIJWILLIGERSWERK WILLEN VERRICHTEN

WEL VRIJWILLIGERSWERK

Deze vraag heeft veel te maken met *motivatie*. Over specifiek motivatie van festivalvrijwilligers blijkt niet veel materiaal voor handen. Verscheidene auteurs hebben motivatie als algemeen concept wel onderzocht, evenals die van vrijwilligers in andere sectoren. In de literatuur worden verschillende type motivaties onderscheiden. Nahla Osama Nassar & Nashwa Mohamed Talaat hebben onderzoek gedaan naar motivatie van jonge vrijwilligers bij speciale evenementen en maken onderscheid tussen *internal* en *external motivation*. De eerste is gekoppeld aan altruïsme en persoonlijke voldoening. *External motivation* is verbonden aan beloningen en tastbare voordelen.¹²⁴ Deze tweedeling lijkt echter beperkt, zeker wanneer de auteurs een verdere splitsing maken en motivatie identificeren met: sociaal contact, het helpen van anderen, tijdverdrijf, het verkrijgen van erkenning, voldoen aan verwachtingen van anderen, helpen bij het vervullen van de missie van een organisatie, persoonlijke verrijking, ontwikkeling van vaardigheden, plezier en vermaak, zelfexpressie en het verbeteren van het zelfbeeld.¹²⁵

Sommige auteurs zijn van mening dat een betere categorisatie van motieven gevormd wordt door onderscheid te maken tussen *altruïsme* en *egoïsme*. Wymer & Starnes schrijven bijvoorbeeld dat er een sterk verband bestaat tussen ‘hulpgedrag’ en vrijwilligerswerk, en daarbij tussen gevoel van eigenwaarde en vrijwilligerswerk.¹²⁶ Mensen die eerder geneigd zijn vrijwilligerswerk te verrichten, hebben een groter gevoel van empathie en daarmee een altruïstische identiteit.¹²⁷ Vrijwilligers die anderen willen helpen blijken echter wel een verrijkende ervaring op te willen doen; en daarmee in meer of mindere mate een zelfzuchtig belang na te streven.¹²⁸ In zijn artikel noemt David A. Harrison ook deze ‘tweedimensionale structuur’. Hij haalt echter enkele auteurs aan die motivatie onderverdelen in een driedimensionale indeling, waarbij sociale motieven aan de tweedeling wordt toegevoegd.¹²⁹ Karl et al. noemen deze laatste categorie *hedonistic*, waarbij de auteurs doelen op motivatie die ingegeven wordt door het hebben van plezier en vermaak door het ontmoeten van nieuwe mensen en het maken van nieuwe vrienden.¹³⁰ Dat er talloze verdelingen te maken zijn, tot vijf- of zesdimensionale structuren, is niet verwonderlijk. Zo veel verschillende soorten mensen, zo veel verschillende motivaties.

Welke motivatie iemand heeft, is daarbij sterkt afhankelijk van het soort vrijwilligerswerk, zo blijkt uit het eerder aangehaalde onderzoek van Nassar & Talaat. In dit onderzoek scharen de auteurs culturele

¹²⁴ Nahla Osama Nassar & Nashwa Mohamed Talaat, “Motivations of young volunteers in special events” *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism* 4:1 (2009): 135-152, 138.

¹²⁵ Ibidem.

¹²⁶ Wymer & Starnes, 69.

¹²⁷ Ibidem, 70.

¹²⁸ Ibidem, 71.

¹²⁹ Harrison, 372.

¹³⁰ Karl et al., 89.

evenementen/festivals onder de noemer *special events*. Het blijkt daarbij dat het opdoen van nieuwe ervaringen en het ontmoeten van mensen de lijst aanvoert wat betreft de motivatie van jonge vrijwilligers bij dit soort evenementen.¹³¹ Ook Margaret E. Johnston et al. onderschrijven dat dit een belangrijke drijfveer is voor mensen die dit soort vrijwilligerswerk doen. In hun onderzoek formuleren ze de hypothese dat motivatie van vrijwilligers bij speciale evenementen afwijkt van motivatie van vrijwilligers in meer traditionele omgevingen. Ze halen daarbij Selah & Wood aan, die na onderzoek concluderen dat enkele traditionele motieven belangrijk zijn voor festivalvrijwilligers, maar dat er bij dit soort vrijwilligerswerk ook andere aspecten meespelen, zoals trots en cultuur.¹³²

Waar in de literatuur veelal de driedeling altruïsme, egoïsme en hedonisme gebruikt wordt om motivatie te typeren, werpen Johnston et al. een andere verdeling op voor motivatie van vrijwilligers bij speciale evenementen. Als eerste noemen ze *solidarity*, waarbij sociale interactie en persoonlijke ontwikkeling centraal staat. De koppeling met de grootste motivatie volgens Nassar & Talaat is duidelijk. *Purposive* volgt daarna, waarin de drang om bij te dragen aan de gemeenschap en het evenement, alsmede de inzet van vaardigheden te plaatsen is. Als laatste noemen Johnston et al. *external traditions*. Hier scharen de auteurs motieven onder die te maken hebben met externe invloeden ('Mijn familie verricht ook vrijwilligerswerk') op – en de toewijding van – een individu.¹³³

Als we Johnston et al. mogen geloven, blijkt het dus dat de traditionele verdeling minder expliciet aanwezig is bij festivalvrijwilligers. Dit is een belangrijk gegeven voor beleidsvoering omtrent dit soort vrijwilligers. Wil een organisatie gedrag beïnvloeden van festivalvrijwilligers, dan kan het blijkbaar niet klakkeloos uitgaan van traditionele motivatie-onderzoeken. Dit onderschrijft het belang van het beter op de hoogte zijn van de drijfveren en motivaties van specifiek deze vrijwilligers. Dat er tot dusver weinig concreet onderzoek uitgevoerd is naar dit onderwerp mag merkwaardig genoemd worden. Of dit ook de aanleiding is geweest voor kennisinstituut en adviesbureau MOVISIE om het rapport *Backstage: onderzoek naar vrijwillige inzet bij culturele festivals* van Popovic & Karr te publiceren, zal in het midden gelaten moeten worden. Het lijkt wel een van de weinige pogingen om de motivatie van (Nederlandse) festivalvrijwilligers in kaart te brengen.

In dit onderzoek zijn vrijwilligers van verschillende Nederlandse festivals geënquêteerd en geïnterviewd. Een deel van het onderzoek richt zich op hun motivatie. Enig zwaktepunt, afgaand op de conclusie van Johnston et al., is dat de onderzoekers uitgegaan zijn van bestaande literatuur over algemene vrijwilligersmotivatie. Dit is wel aangevuld met motieven die volgens (hun) praktijkkennis belangrijk lijken te zijn. Een deel van de resultaten van de enquête staat te lezen in figuur 7.¹³⁴

Motivatie – schaal 1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal mee eens)		
Stelling	Gemiddeld	% (helemaal) mee eens
Ik vind het werk leuk.	3,6	97
Ik vind het belangrijk om mee te helpen aan dit festival.	3,5	93
Ik krijg gratis toegang tot (een deel) van het festival.	3,3	93
Zo kan ik nieuwe vrienden maken.	3,1	80
Zo leer ik omgaan met uiteenlopende typen mensen.	3,0	75
Als vrijwilliger krijg ik privileges.	2,9	69
Zo kan ik iets doen voor de maatschappij.	2,8	66
Zo leer ik mijn eigen sterke kanten kennen.	2,8	64
Zo kan ik dingen leren in de praktijk.	2,8	61
Het staat goed op mijn CV (Curriculum Vitae).	2,6	55
Ik kan nieuwe contacten leggen die goed zijn voor mijn carrière.	2,5	52
Mijn vrienden doen ook vrijwilligerswerk bij dit festival en/of andere festivals.	2,4	50
Zo kan ik ontsnappen aan mijn dagelijkse zorgen.	2,4	50
Door vrijwilligerswerk te doen bij dit festival voel ik mij belangrijk.	2,2	41

Figuur 4 – Popovic & Karr, 2009.

¹³¹ Nassar & Talaat, 149.

¹³² Margaret E. Johnston et al., "Motivation and satisfaction of event volunteers for a major youth organization" *Leisure/Loisir* 24:1-2 (1999): 161-177, 163-164.

¹³³ *Ibidem*. 168.

¹³⁴ Popovic & Karr, 57.

Aangevuld met de motieven die tijdens de interviews genoemd werden door vrijwilligers, plaatsen de onderzoekers een achttal motivatie-categorieën in de context van de van festivalvrijwilligers.

1. Pleziergerichte motieven:

“Vrijwilligerswerk kan een bron van plezier en genot zijn.”

2. Instrumentele motieven:

“Vrijwilligerswerk kan een ruilmiddel zijn voor concrete (materiële of niet-materiële) zaken.”
Gratis toegang, T-shirt, bijzondere privileges (toegang tot feestjes en backstage-ruimtes).

3. Normatieve motieven:

“Sommige mensen zien vrijwilligerswerk als een manier om hun eigen normen en waarden uit te dragen.”

4. Kwaliteitsmotieven:

“Door het doen van vrijwilligerswerk verhoogt men soms de eigen levenskwaliteit.”
Versterken van positieve gevoelens en het maken van nieuwe vrienden.

5. Leermotieven:

“Voor sommige mensen is vrijwilligerswerk een kans om nieuwe ervaringen op te doen of hun bestaande kennis en vaardigheden te oefenen en te vergroten.”

6. Sociale motieven:

“Vrijwilligerswerk is een manier om bestaande sociale contacten te verdiepen of versterken.”

7. Carrièregerichte motieven:

“Vrijwilligerswerk helpt om de kansen op de arbeidsmarkt te versterken door het opdoen van ervaringen, vaardigheden en contacten.”

8. Beschermingsmotieven:

“Vrijwilligerswerk is een manier om negatieve aspecten van het leven te ontlopen of te verminderen.”¹³⁵

In het rapport wordt geconcludeerd dat de belangrijkste beweegredenen om vrijwilligerswerk te doen bij een festival de *pleziergerichte motieven* zijn, gevolgd door *instrumentele motieven*. Ook de *normatieve motieven* spelen een rol, maar dan voornamelijk gericht op het festival, niet zozeer op de samenleving in het algemeen. Categorie 7, de *carrièregerichte motieven*, zijn wel belangrijk, maar wegen een stuk minder zwaar dan de andere motieven. Er wordt zelfs geconstateerd dat “vrijwel niemand van de respondenten de vrijwillige inzet [ziet] als een manier om in hun carrière vooruit te komen”.¹³⁶

De verdeling van Popovic & Karr heeft overlap met zowel de traditionele driedeling, almede met de categorieën van Johnston et al. In hoeverre de festivalvrijwilligers daadwerkelijk verschillen met andere vrijwilligers lijkt niet duidelijk. Omdat de resultaten van Popovic & Karr de meest actuele en relevante gegevens bieden over motivatie onder Nederlandse festivalvrijwilligers, wordt voor nu vastgehouden aan deze acht categorieën.

GEEN VRIJWILLIGERSWERK

De vraag waarom vrijwilligers geen vrijwilligerswerk (meer) willen verrichten, heeft betrekking op zowel *motivatie*, *capaciteit* als *gelegenheid*. Waarom mensen besluiten om geen vrijwilligerswerk te doen, is sterk afhankelijk van zowel het individu, als van de organisatie en de aangeboden functies. Net als bij de vorige paragraaf zijn er niet veel specifieke studies voor handen die dit thema onderzoeken binnen de festivalwereld. Binnen de literatuur over vrijwilligerswerk bij non-profitorganisaties zijn wel verschillende uiteenlopende redenen te vinden. Wymer & Starnes praten bijvoorbeeld over *situational factors*, welke sterke overeenkomsten hebben met het *gelegenheid*-aspect van het triade-model. Zo schrijven de auteurs dat ondanks dat een individu motivatie heeft om te helpen, bepaalde factoren de daadwerkelijke inzet kunnen belemmeren. Een van de meest genoemde redenen wanneer bijvoorbeeld Amerikanen gevraagd worden waarom ze geen vrijwilligerswerk doen, is het gebrek aan tijd. Daarnaast kan de woonplaats een belangrijke factor zijn, de bereikbaarheid van het werk of de afstand die afgelegd moet worden. Ook wordt als reden

¹³⁵ Popovic & Karr, 58-61.

¹³⁶ Ibidem, 20.

genoemd dat iemand zich niet op zijn of haar gemak voelt door de locatie van het werk of door de klanten en andere vrijwilligers. Sommige van deze barrières zijn lastig te overwinnen, maar wanneer een organisatie op de hoogte is van de andere belemmeringen, zou ze volgens Wymer & Starnes daar goed op kunnen inspelen.¹³⁷

In een onderzoek van de Amerikaanse *Corporation for National and Community Service* naar wat we kunnen leren als we vrijwilligerswerk benaderen vanuit een vrijwilligersperspectief, worden meerdere redenen genoemd. Hierin wordt negatieve ervaring gekoppeld aan het niet meer aanbieden van hulp. Negatieve ervaring dat kan ontstaan door:

- Ervaring van ongeorganiseerd geheel.
- Onvoorbereide en ongetrainde leidinggeevenden.
- Gebrek aan erkenning.
- Gebrekkig materiaal.
- Afwezigheid van teamgevoel.
- Mismatch tussen vaardigheden/interesses en functies.
- Gebrek aan adequate opleiding, vooral voor verantwoordelijke taken.
- Beperkte vrijwilligerstaken.¹³⁸

Deze redenen om geen vrijwilligerswerk te doen hebben betrekking op zowel *capaciteit* (gebrek aan training), *motivatie* (mismatch interesses) en *gelegenheid* (gebrekkig materiaal). Het goed in kaart brengen van deze redenen kan dus helpen het gedrag van vrijwilligers beter te begrijpen. Nassar & Talaat vullen, in hun studie naar vrijwilligers bij *special events*, dit lijstje aan. Ook zij hebben in kaart gebracht waarom vrijwilligers geen voldoening uit hun ervaring hebben kunnen halen en daardoor overwegen met vrijwilligerswerk te stoppen. Zij constateren dat onprofessionele handelwijze van het management invloed heeft, maar ook een slechte uitzetting van de taken, gebrek aan communicatie en gebrek aan training.¹³⁹ Dit sluit aan bij een studie van Jocelyn M. Farrell et al., waaruit blijkt dat organisatie- en managementfactoren een belangrijke rol kunnen spelen.¹⁴⁰ Daarnaast gaven vrijwilligers in het onderzoek van Nassar & Talaat aan soms tegen moeilijkheden aan te lopen, zoals:

- Angst om mensen te ontmoeten.
- Miscommunicatie met medewerkers.
- Verveling.
- Gevoel van verplichting om bepaalde taken te doen.
- Niet genoeg aandacht of vertrouwen van betaalde krachten.
- Gebrek aan vertrouwen.¹⁴¹

Net als bij motivatie lopen de redenen om juist geen vrijwilligerswerk te verrichten enorm uiteen. Aan de hand van de genoemde redenen zou er een globale vierdeling gemaakt kunnen worden: *organisatorische belemmering* (ongeorganiseerd, onprofessioneel team, taken niet goed in kaart gebracht), *communicatieve belemmering* (slechte communicatie, weinig aandacht), *persoonlijke belemmering* (verlegenheid, te weinig kunde, tijd) en *waarderingsbelemmeringen* (weinig erkenning, vertrouwen en waardering). Drie van de vier soorten belemmeringen vallen onder directe invloed van de organisatie en zouden daarmee eenvoudig weg te nemen zijn. De vierde, *persoonlijke belemmering*, is niet direct gerelateerd aan de organisatie. Er kan echter aangenomen worden dat het op de hoogte zijn van de bestaande persoonlijke belemmeringen, de organisatie een stap verder kan helpen bij het ontwikkelen van beleid.

¹³⁷ Wymer & Starnes, 76.

¹³⁸ "Pathways to Service: Learning from the potential volunteer's perspective" *Volunteering in America* – 05-01-12, <http://www.volunteeringinamerica.gov/assets/resources/PathwayToService.pdf>, 5.

¹³⁹ Nassar & Talaat, 144.

¹⁴⁰ Jocelyn M. Farrell et al., "Volunteer Motivation, Satisfaction, and Management at an Elite Sporting Competition" *Journal of Sport Management* 12 (1998): 288-300, 289.

¹⁴¹ Nassar & Talaat, 143.

4.2 SPEERPUNT B - VERWACHTINGEN

BRENG VERWACHTINGEN VAN VRIJWILLIGERS IN KAART MET BETREKKING TOT JE ORGANISATIE

Het zal niet verbazen dat verwachtingen van vrijwilligers gedeeltelijk het tegenovergestelde zijn van de redenen om te stoppen met vrijwilligerswerk en tevens grote raakvlakken hebben met motivatie. Typerend is een onderzoek van Benjamin Gidron dat in 1978 werd gepubliceerd. Dit onderzoek richt zich op de verwachte/gewenste opbrengsten van vrijwilligerswerk, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen twee soorten: *extrinsic rewards* en *intrinsic rewards*.¹⁴² De overeenkomst met de twee categorieën van motivatie die Nassar & Talaat gaven, is duidelijk. Motivatie heeft vaak te maken met de verwachte opbrengsten van het aanbieden van (vrijwillige) tijd, zoals sociale interactie, zelfontwikkeling, etc. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in de literatuur geen groot onderscheid gemaakt wordt tussen *motivations* en *expectations*.

Toch is het te kort door de bocht om te stellen dat beiden gelijk aan elkaar zijn. Verwachtingen, zoals gebruikt in het levenscyclus-model van Bussell & Forbes, moeten (waarschijnlijk) niet in de context geplaatst worden van *opbrengsten* ('wat levert mij het op'), maar eerder gezien worden in relatie met *omgang* ('hoe gaat de organisatie met mij om', 'wat is er voor mij geregeld' en 'welke verplichtingen heeft de organisatie richting mij'). Farrell et al. onderzochten bijvoorbeeld aspecten die invloed hebben op de tevredenheid van vrijwilligers, waaruit bleek dat volgens vrijwilligers zaken als goed geregelde en verzorgde faciliteiten vanzelfsprekend moeten zijn.¹⁴³ De literatuur staat echter niet bol van dit soort informatie. Waarschijnlijk omdat dit wederom erg afhankelijk is van het soort vrijwilligerswerk, de organisatie en in welk verband er vrijwilligerswerk wordt verricht.

In het onderzoek van Popovic & Karr wordt een kort ogenblik stilgestaan bij verwachtingen met betrekking tot *begeleiding* vanuit de organisatie. Vanuit het perspectief van de vrijwilliger wordt verwacht dat goede begeleiding het volgende oplevert:

- Ik weet wat de organisatie van mij verwacht en over welke kennis en vaardigheden ik moet beschikken voor mijn taak.
- Ik ben voldoende ingewerkt en voorbereid op de klus.
(*Heldere instructies, uitleg krijgen, meelopen met ervaren vrijwilligers*)
- Er zijn voldoende momenten voor overleg.
(*Voldoende reactie vanuit organisatie over het werk dat ik doe*)
- Ik krijg voldoende waardering.
- Ik ben tevreden over de wijze van begeleiding.
- Er is een duidelijk punt voor vragen of problemen.
(*Fysieke plek voor vrijwilligers*)
- De taakverdeling is duidelijk (*tussen betaalde krachten en vrijwilligers*).
- De samenwerking is prettig (*tussen betaalde krachten en vrijwilligers*).¹⁴⁴

Dit zijn allemaal concrete punten waar een organisatie aan kan werken, tenminste, als het op de hoogte is van de specifieke verwachtingen. Waar blijkt dat *opbrengsten* veelal een motivatie-kwestie is, spelen de manier van *omgang* en *begeleiding*, na het besluit om vrijwilligerswerk te gaan doen, een belangrijke rol in tevredenheid en doorzetting. Het is belangrijk om te beseffen dat niet elke vrijwilliger dezelfde verwachtingen heeft in bijvoorbeeld het niveau en de mate van begeleiding. Het segmenteren van vrijwilligers kan helpen elk individu zo veel mogelijk te benaderen op zijn of haar gewenste manier.

¹⁴² Benjamin Gidron, "Volunteer work and its rewards" *Volunteer Administration* XI:3 (1978): 18-31, 20-21.

¹⁴³ Farrell et al., 298.

¹⁴⁴ Popovic & Karr, 38.

4.3 SPEERPUNT C - TRAINING

ONDERZOEK DE POSITIE DIE TRAINING EN TEAMBUILDING KAN INNEMEN BINNEN JE ORGANISATIE

Het laatste speerpunt heeft betrekking op training en groepsbinding. In het onderzoek van Farrell et al. naar de motivatie, tevredenheid en het management van vrijwilligers bij sportevenementen, plaatsen de onderzoekers het trainingsaspect onder de factoren die tevredenheid stimuleren. Naast ontvangen waardering, mogelijkheden om in contact te komen met andere vrijwilligers en ingewonnen informatie, is het kunnen deelnemen aan training belangrijk voor iemands tevredenheid over het vrijwilligerswerk.¹⁴⁵ Karl et al. constateren dit ook. In een studie welke de reacties van respondenten onderzocht op wervingsadvertenties voor vrijwilligers, blijkt dat het uitdragen van persoonlijke baten effectiever is dan een op altruïstisme gefocuste wervingstekst. De tekst moet dan ook substantiële informatie bevatten over onder andere professionele ontwikkelingsmogelijkheden door middel van training.¹⁴⁶

Nassar & Talaat stellen dat training als doel moet hebben vaardigheden en taken op elkaar af te stemmen.¹⁴⁷ Het kan bepaalde vrijwilligers helpen vaardigheden te ontwikkelen die minimaal nodig zijn voor het uitvoeren van een functie. Als een organisatie goed in kaart heeft gebracht welke minimale eisen er zijn, helpt dat de vrijwilliger ook betere verwachtingen te vormen over de aard van een bepaalde functie. Naast de minimale eisen, biedt training de vrijwilligers de ruimte om secundaire vaardigheden te ontwikkelen. Wymer & Starnes wijzen op het gevaar dat vrijwilligers te vanzelfsprekend op plekken worden ingezet waar hun vaardigheden het beste overeenkomen met de werkzaamheden, terwijl de vrijwilliger wellicht juist een plek zoekt om een keer een andere functie te kunnen bekleden.¹⁴⁸

Naast het belang voor vrijwilligers, hebben organisaties ook belang bij het aanbieden van training. Jenette Nagy vat dit in een paar punten samen:

- Opleiding helpt nieuwe vrijwilligers om mensen, het programma en de functie snel en efficiënt te leren kennen.
- Jonge vrijwilligers opleiden maakt duidelijk dat er een minimale competentie wordt verwacht van vrijwilligers.
- Vrijwilligers zien opleiding als een voordeel van het onderdeel zijn van een organisatie. Het helpt hen vaardigheden te ontwikkelen die binnen de organisatie of elders ingezet kunnen worden. Dit biedt organisaties een pool voor nieuwe, talentvolle (betaalde) werknemers.
- Het aanbieden van training kan een statement uitdragen dat je als organisatie professioneel bent.
- Sommige organisaties gebruiken training om er voor te zorgen dat vrijwilligers die zich ingeschreven hebben daadwerkelijk willen en zullen voldoen aan hun verplichtingen.¹⁴⁹

Dat training niet alleen belangrijk is voor het afstemmen van vaardigheden van vrijwilligers op de wensen van de organisatie, blijkt ook uit een onderzoek van Paul Downward & Rita Ralston. Ze onderzochten motivatie en verwachtingen van vrijwilligers bij een grote sportwedstrijd in Engeland. Daarbij bleek dat training een bijdrage levert aan persoonlijke ontwikkeling, het vergroten van zelfvertrouwen en het aangaan van nieuwe uitdagingen, maar belangrijker nog: sociale ontwikkeling.¹⁵⁰ Daarnaast is het een belangrijk middel om medewerkers en vrijwilligers te verenigen in het kader van teambuilding¹⁵¹ en werkt het als een stimulerende

¹⁴⁵ Farrell et al., 290.

¹⁴⁶ Karl et al., 88-89.

¹⁴⁷ Nassar & Talaat, 147.

¹⁴⁸ Wymer & Starnes, 80-81.

¹⁴⁹ Jenette Nagy, "Developing Training Programs for Volunteers" *The Community Tool Box* – 08-01-2012, http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1109.aspx.

¹⁵⁰ Paul Downward & Rita Ralston, "Volunteer motivation and expectations prior to the XV commonwealth games in Manchester, UK" *Tourism and Hospitality Planning & Development* 2:1 (2005): 17-26, 19.

¹⁵¹ Tracy D. Connors, *The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies For Success* (John Wiley and Sons Ltd, 2011), 268.

fun-factor. Ook Karl et al. schrijven in hun artikel dat training een grote relatie heeft met socialisatie en het ontmoeten van mensen. De *fun-factor* die het herbergt, heeft uitwerking op waardering, erkenning en het op doen van nieuwe contacten. Volgens de auteurs kunnen goede opleidingsmogelijkheden dan ook leiden tot verbondenheid en de terugkeer van de huidige vrijwilligers.¹⁵² Het niet aanbieden van deze mogelijkheden lijkt in dit oogpunt onverstandig. Het is aan de organisatie om te kijken aan wat voor training er behoefte is onder de vrijwilligers.

De drie praktisch te onderzoeken speerpunten die naar voren zijn gekomen, blijken - afgezien van de publicatie van Popovic & Karr - nog weinig concreet onderzocht te zijn binnen de (Nederlandse) festivalwereld. De besproken thema's zijn in het volgende schema uiteengezet.



In het volgende gedeelte zal een verdere uitwerking en invulling van de speerpunten worden gegeven aan de hand van het empirische onderzoek. Idealiter zal dit informatie opleveren welke organisaties als startpunt kunnen gebruiken wanneer ze zelf op onderzoek uit willen gaan binnen hun vrijwilligersmarkt.

¹⁵² Karl et al., 98.

5. CASUS: DE NIJMEEGSE FESTIVALVRIJWILLIGER

Het laatste deel richt zicht op het praktiseren van de inzet van ‘marketing op festivalvrijwilligers’. Er wordt een voorbeeld gegeven van hoe de speerpunten in de praktijk ingezet zouden kunnen worden en wat dit voor informatie zou kunnen opleveren. Daarbij wordt gebruikgemaakt van een casus: een samenwerkingsverband binnen de Nijmeegse festivalsector. De Nijmeegse sector heeft een overkoepelende organisatie opgericht met als doelstelling het Nijmeegse festivalvrijwilligerswerk en het bijbehorende beleid te professionaliseren. Dit door coördinatie te centraliseren en educatie aan te bieden. De overkoepelende organisatie wilde een onderzoek laten uitvoeren onder haar vrijwilligers om invulling te geven aan de precieze uitwerking hiervan en inzicht te krijgen in wie de Nijmeegse vrijwilliger is; een onderzoek naar de samenstelling van de groep, motivaties voor vrijwilligerswerk en verwachtingen ten opzichte van de organisatie. Alhoewel het hier niet gaat om verwachtingen ten opzichte van vrijwilligerswerk bij één festival, biedt het wel perspectief op de wensen die leven onder de bijbehorende vrijwilliger. Wensen met betrekking tot een organisatie die een *customer-centered mindset* hanteert.

Nijmegen is een bloeiende festivalstad. Alleen al in de maand september van 2010 werden er in de stad negen festival georganiseerd.¹⁵³ In totaal vonden er dat jaar 33 festivals plaats. Op de ranglijst van de 50 grootste Nederlandse gemeenten levert dit Nijmegen de 11^e plek op qua aantal festivals. Wanneer gekeken wordt naar de waardering van deze evenementen, moet Nijmegen met een evenementcijfer van een 7,0 alleen Amsterdam (7,5) voor laten gaan. In een onderzoek van LAGroup bezet Nijmegen dan ook de tweede plaats qua aantrekkelijkste evenementenaanbod.¹⁵⁴ Zoveel festivals, zoveel verschillend beleid – en zo weinig inzicht in de vrijwilligersmarkt.

5.1 METHODE

De drie besproken speerpunten dienen als leidraad van het onderzoek onder de Nijmeegse vrijwilligers. Omdat gebleken is dat er nog niet veel onderzoek gedaan is naar de betreffende vrijwilligers binnen de festivalsector, heeft het onderzoek ook een explorerende insteek. Er is gekozen om een kwantitatief onderzoek uit te voeren om van zoveel mogelijk verschillende vrijwilligers input te verzamelen en een breed beeld te kunnen vormen van wat er leeft in de markt. Aan de hand van (online) enquêtes, bestaande uit open en gesloten vragen, zijn vrijwilligers dan ook gevraagd hun mening te geven over de onderzoeksthema's. Naast dat de enquête ingezet is om informatie in te winnen voor deze scriptie, diende het ook als middel voor de overkoepelende organisatie om specifiek organisatie-gerelateerde onderwerpen te kunnen onderzoeken. Omdat de nadruk van deze scriptie niet ligt op de concretisering van deze specifieke onderwerpen, zullen enkele vragen uit de enquête in context van deze scriptie minder relevant zijn en buiten beschouwing worden gelaten.

De enquête is gemaakt met behulp van de online-tool van Kwik Surveys¹⁵⁵ en via cultuurtweepunt.nl¹⁵⁶ toegankelijk gemaakt. zeventien Nijmeegse festivals (zie *bijlage 2.1*) zijn benaderd met de vraag of ze de enquête wilden verspreiden aan de hand van hun vrijwilligersbestand. Hierop hebben vier organisaties laten weten hun medewerking te verlenen, welke samen verantwoordelijk zijn voor de organisatie van zeven festivals (Go Short, Oranjepop, Bevrijdingsfestival, de-Affaire, Drift, De Geest Moet Waaien, Wintertuinfestival). Drie organisaties hebben laten weten niet mee te werken, twee daarvan omdat ze midden in de werving van de vrijwilligers

% van respondenten dat 1x of vaker geholpen heeft bij:

MUZIEK

de-Affaire	67%
Oranjepop	46%
FortaRock	19%
Music Meeting	17%
Dag v/h Levenslied	14%

FILM

Go Short	35%
----------	-----

MULTIDISCIPLINAIR

Wintertuinfestival	14%
Stukafest	13%

¹⁵³ Anke Koenraadt, *Een filmfestival is een vruchtbare manier om een stad op de kaart te zetten* (RU Nijmegen, masterthesis, 2011), 8.

¹⁵⁴ “Amsterdam, Nijmegen en Rotterdam zijn echte evenementensteden” *Vereniging van Evenementenmakers* – 13-01-2012, http://vvem.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=902:amsterdam-nijmegen-en-rotterdam-zijn-echte-evenementensteden-bericht-van-responsnl&catid=155:publieksevenementen&Itemid=100201.

¹⁵⁵ <http://kwiksurveys.com/>

¹⁵⁶ <http://cultuurtweepunt.nl/onderzoek2011/>

zaten en ze hen niet wilden overspoelen met e-mails (East of Eastern, Music Meeting, Stukafest). Totaal zijn er 161 vragenlijsten ingevuld, waarvan 126 compleet. De meeste respons is gekomen vanuit vrijwilligers van muziekfestivals (de-Affaire, Oranjepop) en het filmfestival Go Short. Logischerwijs omdat deze festivals volledig hebben meegewerkt. Ondanks dat sommige festivals dit niet hebben gedaan, hebben bij elk festival wel 1 of meer van de respondenten aangegeven bij het festival vrijwilligerswerk verricht te hebben.

De enquête is opgebouwd uit vier delen (zie bijlage 3). Het eerste deel richt zich op de kenmerken en typering van de vrijwilligers. Vraag 1 t/m 7 gaat dan ook over persoonskenmerken, opleiding en de branche waarin de vrijwilliger normaal actief is. Vraag 8 t/m 13 is gesteld om in kaart te brengen wat de ervaring en geschiedenis is van de respondenten met betrekking tot vrijwilligerswerk. De lijst van zeventien festivals die bij vraag 8 genoemd wordt, bestaat uit festivals waarvan zeker is dat ze met vrijwilligers werken en daarnaast tezamen een gevarieerdheid aan grootte, bekendheid en disciplines dekken. Met vraag 9 en 10 is gepoogd in kaart te brengen hoe actief de vrijwilligers zijn (geweest), 11 heeft te maken met wervingskanalen en 12 en 13 richten zich op de betrokkenheid van vrijwilligers bij andere culturele instellingen. Vraag 14 is opgenomen in de vragenlijst omdat het concrete informatie biedt over het bestaansrecht van de organisatie, maar zal in de context van deze scriptie buiten beschouwing gelaten worden.

Deel twee betreft het motivatie-gedeelte. Er zijn zowel open als gesloten vragen opgenomen om de respondent enerzijds de ruimte te geven zelf een antwoord te kunnen formuleren en anderzijds, zoals in het geval van vraag 16, resultaten met bestaande onderzoeken te kunnen vergelijken. Eerder is geconstateerd dat er verschillende gedachten bestaan over het wel of niet bestaan van ‘unieke’ festivalvrijwilligers-motivatie. Vraag 16 is dan ook gebaseerd op het onderzoek van Popovic & Karr (zie 4.1) en is gesteld om te kijken in hoeverre de resultaten van dat onderzoek overeenkomen met de motivatie van Nijmeegse vrijwilligers. Vraag 17 is geformuleerd met het idee dat niet elk festival dezelfde vrijwilligers trekt. De laatste vijf vragen van dit deel richten zich op de vraag waarom mensen geen vrijwilligerswerk verrichten. Het zwaartepunt bij de resultaten zal liggen op vraag 18, niet alleen omdat later zal blijken dat hier veel informatie uit naar voren komt, maar ook omdat de overige vragen vooral relevant zijn voor de organisatie zelf.

Deel twee en drie worden gescheiden door een korte tekst over de overkoepelende organisatie. Hierin wordt beknopt uiteengezet wat de organisatie voor vrijwilligers zou kunnen betekenen, zonder hier concrete invulling gaan te geven. Dit om vrijwilligers zo veel mogelijk vrij te laten in het bedenken en formuleren van wensen en verwachtingen ten opzichte van een organisatie die ‘in dienst staat’ van de vrijwilliger. Deel drie vervolgens, richt zich op de betreffende verwachtingen ten opzichte van deze organisatie. De nadruk zal liggen op vraag 23 en 24. Omdat gebleken is dat er weinig theorie voor handen is over verwachtingen – en dit tevens erg afhankelijk lijkt van de organisatie en de aard van het vrijwilligerswerk, is gekozen om twee open vragen te stellen. Dit geldt ook voor deel vier, ingegeven door speerpunt c – training. Waar vraag 28 eerst wordt gesteld om te onderzoeken in hoeverre vrijwilligers zelf de meerwaarde zien – en interesse hebben in opleiding en verdieping, is vraag 29 wederom een open vraag gericht op verwachtingen.

Vooruitlopend op de resultaten moet geconstateerd worden dat vooral de open vragen veel bruikbare informatie bleken op te leveren. Bij de verwerking van de resultaten is er dan ook voor gekozen om de nadruk te leggen op deze antwoorden. Vanwege andere praktische redenen, waaronder beschikbare tijd, zijn de gesloten vragen niet statistisch getoetst. Ondanks dat er geen statistische verwerking uitgevoerd is, zal waar mogelijk wel teruggevallen worden op deze vragen. De verwerking van de data is in die gevallen gedaan met behulp van tools van Kwik Surveys. Daarbij moet opgemerkt worden dat de resultaten niet gegeneraliseerd mogen worden en niet representatief zijn voor het hele Nijmeegse vrijwilligersveld. Het zegt enkel wat over de groep respondenten. De open vragen zijn allen gecodeerd. Binnen de antwoorden van de respondenten is gezocht naar terugkomende thema's, waarbij bij enkele vragen eerder besproken onderzoek gediend heeft als leidraad. Deze thema's zijn gegroepeerd in categorieën welke per speerpunt in de volgende paragraaf toegelicht worden.*

* De data, verkregen met de enquête, is als twee Excel bestanden te downloaden vanaf <http://www.cultuurtweepunt.nl/onderzoek2011/data/> (naam: KBM inlog: 2012)

5.2 RESULTATEN

WIE ZIJN DE NIJMEEGSE FESTIVALVRIJWILLIGERS?

De respondenten bestrijken een groot leeftijdsgebied, van 17 tot 63 jaar ($M=24,49$) en bestaan uit bijna anderhalf keer zoveel vrouwen dan mannen (41% man, 59% vrouw). Het is interessant om te zien dat meer dan de helft van de vrijwilligers als huidige of hoogst genoten opleiding WO (Wetenschappelijk Onderwijs) heeft aangekruist en dat samen met de HBO-vrijwilligers de groep meer dan driekwart vertegenwoordigd is. Waar bleek dat in de afgelopen jaren over het gehele vrijwilligersveld gezien de verdeling laag en hoog opgeleiden ongeveer hetzelfde is geworden (zie 2.1), lijkt in Nijmegen de hoog opgeleide bevolking beter vertegenwoordigd te zijn binnen het festivalvrijwilligerswerk.

Ondanks de relatief lage gemiddelde leeftijd besteedt 40% van de respondenten dagelijks de meeste tijd aan betaald werk. Wanneer we kijken naar de branche waar de studie of het werk het beste bij aansluit, is het niet verwonderlijk dat *cultuur, toerisme en recreatie* de lijst aanvoert (38%), gevolgd door *onderwijs en wetenschap* (24%) (zie bijlage 2.2). 68% van de respondenten woont in Nijmegen, een gedeelte daarvan in de regio, maar ook een opvallend groot gedeelte in Randstedelijke plaatsen als Amsterdam en Utrecht.

De helft van de respondenten geeft aan via familie, vrienden of kennissen in aanraking te zijn gekomen met het betreffende festival. In verhouding tot de andere mogelijke antwoorden is dit een enorm groot percentage (zie bijlage 2.3). Het is gemiddeld 6,8 maanden geleden ($M=8$) dat de respondenten voor het laatst bij een festival hebben geholpen. Gezien de periode waarin de enquête is verspreid (voorjaar), kan gesteld worden dat een heel groot deel van de respondenten het voorgaande seizoen bij één of meer festivals actief is geweest. Dat deze groep ook echt actief meegedaan heeft, blijkt uit het aantal dagen dat ze zich vrijwillig ingezet hebben. Meegenomen dat de meeste festivals één dag duren en bij meerdaagse festivals een dienst of twee à drie gangbaar is (de-Affaire uitgezonderd), is een gemiddelde van 6,28 dagen ($M=5$) in de voorafgaande 12 maanden redelijk hoog.

Zijn de vrijwilligers van Nijmeegse festivals naast deze werkzaamheden ook actief in de culturele sector of als vrijwilliger in andere sectoren? 60% van de respondenten geeft aan niet actief te zijn bij een andere, cultureel gerelateerde instelling. Wellicht spreekt mensen het vluchtige karakter van een festival aan in tegenstelling tot vaste werkzaamheden bij een culturele instelling. De overige 40% noemt als werkgever menigmaal een popzaal (Doornroosje, Merleyn, Patronaat, Paard van Troje), een bioscoop (Lux, Filmhuis Den Haag), een museum (Het Valkhof, Rijksmuseum Twente) en andere, uiteenlopende instellingen.

Opvallend is dat meer dan twee-derde (68%) van de respondenten wel aangeeft ander vrijwilligerswerk te doen of gedaan te hebben. Naast cultureel gerelateerd vrijwilligerswerk noemt een meerderheid juist werk in hele andere, uiteenlopende branches. Werk in de verzorgingssector, binnen de reisbranche, bij sportverenigingen en zelf kerkelijke activiteiten worden genoemd. Dat de festivalvrijwilliger totaal afwijkt van andere vrijwilligers, zou hierdoor in twijfel getrokken kunnen worden.

SPEERPUNT A – MOTIVATIE

De resultaten van vraag 16 verschillen op twee vlakken met die van het onderzoek van Popovic & Karr. Het percentage respondenten dat *mee eens of helemaal mee eens* antwoordt, ligt over de hele linie lager. Daarnaast zijn er bij meerdere stellingen grote verschillen (zie bijlage 2.4). De acht categorieën van Popovic & Karr zijn niet allemaal even expliciet benoemd door de respondenten. Aangevuld met de informatie uit de open vraag is er tot een categorisatie gekomen van zes duidelijke soorten motieven. Van minst tot meest genoemde motivatie:

AFWISSELING DAGELIJKSE BEZIGHEDEN

Het werken op festivals biedt vrijwilligers een goede afleiding van - of afwisseling met - dagelijkse bezigheden. Hierbinnen bestaan twee varianten van de motivatie: ontsnappen of enkel afwisseling. Bij de eerste variatie wil de vrijwilliger zich even helemaal onttrekken aan zijn of haar dagelijkse leven en zorgen en gedachten van zich afzetten. Uit de enquête blijkt echter dat vooral de tweede variatie belangrijk is voor vrijwilligers. Hierbij dient het vrijwilligerswerk als afwisseling. Door af en toe bij festivals aan de slag te gaan, raakt de vrijwilliger niet in een sleur en blijven de dagelijkse bezigheden - zoals werk of studie - leuk. Deze categorie heeft raakvlak met de

beschermingsmotieven van Popovic & Karr, maar is minder sterk gefocust op ‘negatieve’ aspecten van het leven.

PRIVILEGES

Dat vrijwilligers bij festivals aan de slag gaan in ruil voor bepaalde privileges, is misschien één van de minst onverwachte redenen. Bij deze groep geldt: voor wat, hoort wat. Sommige respondenten geven aan geld te ontvangen voor hun werkzaamheden (in veel gevallen vrijwilligersvergoeding), anderen doen het om gratis toegang te krijgen tot het festival. Verondersteld kan worden dat deze groep de deal van werk verrichten om daarna zelf te kunnen genieten, interessant vindt. Sommigen zeggen er bewust van te zijn dat zonder hun hulp als vrijwilliger het festival niet overleefd kan blijven, met als gevolg dat ze zelf het festival sowieso niet kunnen bezoeken.

MAATSCHAPPELIJK DOEL

De vrijwilliger wil zich inzetten voor ‘het goede doel’. We zien hier een altruïstische basis, waarbij de vrijwilliger het belangrijk vindt zich in te zetten binnen een maatschappelijk verantwoorde omgeving. Het is in veel gevallen niet de samenleving in het algemeen (*‘ik wil graag iets doen voor de maatschappij’*), maar voornamelijk een focus op het festival zelf (*‘ik vind het belangrijk om mee te helpen bij een festival’*). Dit sluit aan bij de bevindingen van het onderzoek van Popovic & Karr en de categorie *normatieve motieven*. De respondenten die deze motivatie aanhalen, vinden het daarnaast vooral belangrijk dat festivals kunnen blijven bestaan. Door hun - soms kleine - inzet en bijdrage hopen ze dit te kunnen verwezenlijken. Blijft zo’n festival dan uiteindelijk overleefd, dan is het voor de vrijwilliger genoegzaam om andere mensen te zien genieten.

ZELFONTWIKKELING EN TOEKOMST

Een vierde reden om te gaan helpen bij festivals is samengesteld uit antwoorden als *‘het staat goed op mijn CV’* en *‘ik heb interesse in de organisatie van festivals’*. Deze motivatie wordt vooral gevormd vanuit een zoektocht naar zelfontwikkeling. De vrijwilliger wil graag meer dingen leren in de praktijk, nieuwe contacten leggen die goed zijn voor zijn of haar carrière of zichzelf leren kennen. De voornaamste reden om aan de slag te gaan als vrijwilliger is intrinsiek, het dient als eigen leertraject. Vaak zijn dit mensen die in de toekomst een betaalde baan hopen te vinden binnen de sector.

MENSEN EN GROEPSGEVOEL

Ondanks de eerdere vaststelling dat mensen vooral via familie, vrienden en kennissen in aanraking komen met festivals, blijkt het leren kennen van nieuwe mensen een minstens zo grote reden te zijn om daadwerkelijk mee te doen. Groepsgevoel is volgens deze vrijwilligers typerend voor festivals. Met z’n allen iets neerzetten, met z’n allen iets maken. De vrijwilligers die deze motivatie aanhalen, willen nieuwe mensen leren kennen, leren omgaan met uiteenlopende typen mensen of doen mee omdat vrienden dat doen.

SFEER EN ERVARING

De laatste en tevens meest genoemde motivatie is sfeer en ervaring. Veel mensen typeren het vrijwilligerswerk als ‘leuk’. Ze voeren het betreffende soort werk graag uit. ‘Leuk’ krijgt een brede invulling. De meeste vrijwilligers lijken te doelen op de sfeer en gezelligheid dat gepaard gaat met het werk. Daarnaast is de ervaring een motivatie om bij festivals aan de slag te gaan. Staat bij de categorie *zelfontwikkeling en toekomst* de ervaring in het teken van een toekomstdoel, wordt bij deze motivatie vooral de algemene beleving en ontwikkeling genoemd. De vrijwilliger kan het festival bijvoorbeeld een keer op een andere manier meemaken.

De vrijwilligers werden ook gevraagd of ze meer vrijwilligerswerk zouden willen verrichten en – zo ja – waarom ze dat niet doen. Een ogenschijnlijke simpele vraag als *‘Zou je vaker bij festivals willen helpen dan je nu doet?’* levert een resultaat op van bijna 40% ja, 48% misschien en maar 12% nee. Uit de toelichting die de respondenten op hun antwoorden geven, zijn een vijftal categorieën samen te stellen.

De eerste reden om niet vaker te helpen: drukte door werk en studie. De respondenten hebben te weinig tijd door studie- of werkverplichtingen om meer vrijwilligerswerk te verrichten dan ze nu al doen. De tweede categorie sluit daarbij aan: het vrijwilligerswerk levert te weinig op om rendabel te zijn. De soms al schaarse tijd die de respondenten hebben, moet effectief en efficiënt besteed worden. Vrijwilligerswerk past niet binnen deze doelstelling. In veel gevallen valt er niks mee te verdienen of hebben de respondenten het

idee niet genoeg profijt te kunnen halen uit het werk. In een enkel geval wordt de persoon (ondertussen) voor hetzelfde werk betaald.

Is de schaarse tijd voldoende gevuld met noodzakelijke activiteiten, zoals een bijbaan of studie, dan blijft er, ten derde, nog een groot scala aan andere activiteiten over om uit te kiezen. Sport, hobby of andere vrijetijdsbestedingen worden als directe concurrenten gezien van het vrijwilligerswerk. Daarbij wil een deel van de respondenten tijd overhouden om zelf festivals te bezoeken.

Uit de toelichting van de respondenten blijkt dat informatievoorziening ook een rol speelt. De vierde categorie heeft dan ook te maken met overzicht en aanmelding. De respondenten die deze reden aanhalen, zeggen dat ze weinig overzicht hebben van het totale aanbod. Er zijn tientallen festivals in Nijmegen, in uiteenlopende bekendheid en omvang, welke allemaal hun eigen website of informatiepunt hebben. Daarnaast verschilt per festival de wijze van aanmelding. De informatievoorziening is zo gefragmenteerd, dat respondenten het overzicht missen en oproepen voor vrijwilligersklussen eenvoudigweg missen.

De laatste categorie heeft te maken met het soort festival. Hebben mensen net wat meer tijd over om te helpen bij een festival, is het rendabel voor hen (geworden) om er tijd in te investeren, heeft het kunnen concurreren met andere vrijetijdsbesteding en is de informatievoorziening verbeterend, dan blijft de motivatie nog iets dat bepaald wordt per festivals. De respondenten geven dan ook aan dat de wil om vaker bij festivals te helpen sterk afhankelijk is van het festival en de soort werkzaamheden, waarbij de ervaring met andere festivals een grote rol speelt.

SPEERPUNT B – VERWACHTINGEN

Zoals geconstateerd bij de uitwerking van de speerpunten hebben verwachtingen grote overeenkomst met motivatie (zie 4.2). Dit komt ook naar voren bij de vraag aan de respondenten wat ze verwachten van de organisatie en het vrijwilligerswerk. Eerder stelden we drie thema's vast: *opbrengsten*, *omgang* en *begeleiding*. De antwoorden van de respondenten zijn te plaatsen binnen deze drie thema's.

OPBRENGSTEN

Het betreffen hier zowel verwachtingen richting de organisatie, als het vrijwilligerswerk. Het belangrijkste is de sociale component, welke gefaciliteerd en gewaarborgd dient te worden door de organisatie. Vrijwilligers verwachten genoeg momenten om andere vrijwilligers te leren kennen. Niet verwonderlijk wanneer uit de motivatie blijkt dat het ontmoeten van nieuwe mensen een belangrijke reden is om vrijwilligerswerk te doen. Daarnaast moet er genoeg uitdaging te vinden zijn in het werk en moet er ruimte zijn om dingen te leren. Ervaring waar de vrijwilliger lange tijd iets aan kan hebben.

OMGANG

De overkoepelende organisatie moet 'de lijnen kort houden en het contact warm'. Er moet een enthousiaste en gemotiveerde uitstraling uitgedragen worden vanuit de organisatie. De vrijwilliger wil serieus genomen worden en waar mogelijk betrokken worden bij organisatorische activiteiten. Er moet dicht bij de vrijwilliger te werk worden gegaan, waarbij ze op de hoogte gehouden willen worden van ontwikkelingen binnen de organisatie. Ze willen graag meedenken over organisatorische zaken, vrijwilligersbeleid en activiteiten. De respondenten geven daarnaast aan dat er een open en vrijblijvend karakter gewaarborgd moet worden. Een duidelijke structuur is gewenst.

BEGELEIDING

De begeleiding vanuit de organisatie moet in de eerste plaats gekenmerkt worden door een behulpzame insteek. De respondenten zien een duidelijke taak voor de organisatie weggelegd: vrijwilligerswerk op maat bieden. Onder een groot deel van de respondenten leeft de hoop op een doeltreffende bemiddeling tussen de kunde van de vrijwilliger en de aangeboden vrijwilligersfuncties. Van de organisatie wordt verwacht dat de juiste mensen op de goede plekken gezet worden. Mensenkennis en specifieke kennis over de individuele vrijwilliger moet tenminste aanwezig zijn om de kwaliteiten van de vrijwilliger op waarde te kunnen schatten. Een persoonlijke benadering wordt gewaardeerd. Binnen de begeleiding is het belangrijk de vrijwilliger te voorzien van duidelijke en kloppende informatie. Eenduidige en volledige informatie vanuit de organisatie is dan ook zeer gewenst. Daarnaast introduceren de respondenten een nieuwe term: nazorg. Er is behoefte aan begeleiding en contact, ook na de werkperiode.

SPEERPUNT C – TRAINING

Op de vraag of de respondenten deel zouden willen nemen aan workshops en masterclasses antwoordt maar 10,3% nee. 52,4% geeft aan *misschien* mee te willen doen, 37,3% ziet het direct wel zitten. De respondenten zijn op zoek naar een leuke, gezellige manier om wat meer te leren over functies binnen de culturele (vrijwilligers)wereld. Veel genoemde steekwoorden zijn dan ook: doelgericht, praktijkgericht, laagdrempelig, gezellig, toegankelijk, *fun*, actueel en uitdagend. De training moet hoofdzakelijk als groepsactiviteit dienen. Het schept ideale situaties om nieuwe mensen te ontmoeten. Het kan daarnaast niet alleen nieuwe mensen met elkaar verbinden, er kan volgens respondenten ook een stuk teambuilding mee nagestreefd worden.

Een tweede – voor de hand liggende – functie is de ontwikkeling van de vrijwilliger. Dit lijkt een open deur, maar ligt toch enigszins gecompliceerd: elke vrijwilliger is anders. Een groot gedeelte van de respondenten is hoog opgeleid. Respondenten wensen dan ook een inhoudelijke toevoeging, welke aansluit bij hun ervaring. Daarbij moet de organisatie oppassen niet andere, minder geschoolde vrijwilligers uit het oog te verliezen. De respondenten zien dan ook graag workshops met een diversiteit aan thema's en niveaus.

Een deel van de respondenten ziet binnen training de mogelijkheid om een brug te slaan tussen studie en vrijwilligerswerk naar (betaalde) medewerkersfuncties. We hebben gezien dat een deel van de motivatie om vrijwilligerswerk bij festivals te doen, bestaat uit voorbereiding op het werkveld. De veelal hoogopgeleide vrijwilligers hebben vanuit hun studie een grote rugzak aan theorie meegekregen, maar missen praktijkervaring. De organisatie zou door middel van een educatief programma de vrijwilligers deze ervaring kunnen bijbrengen. Volgens de respondenten ontstaan er zo betere doorgroeimogelijkheden naar de arbeidsmarkt

De focus moet uiteindelijk liggen op het bij elkaar brengen van de kunde van vrijwilligers en de verwachtingen van festivals. Respondenten geven daarbij aan beter voorbereid te willen worden op taken tijdens festivals, in de geest te komen van de betreffende kunstvorm en te willen werken aan algemene ontwikkeling. Het spreekt voor zich dat dit niet alleen voordelen biedt voor de vrijwilligers, maar dat de festivals hier ook profijt uit kunnen halen. Volgens de respondenten zou de organisatie een rol kunnen vervullen in het beter koppelen van vrijwilligers aan festivals. De vrijwilliger weet beter waar hij of zij aan toe is, kan beter gemotiveerd worden en meer verantwoordelijke taken op zich nemen. Een festival kan op zijn beurt rekenen op een grote groep geïnformeerde, gemotiveerde en verantwoordelijke vrijwilligers.

5.3 DISCUSSIE

Met dit empirische deel werd geprobeerd meer invulling te geven aan de speerpunten met betrekking tot festivalvrijwilligers. De resultaten kunnen organisaties een handvat bieden bij de benadering en werving van vrijwilligers, geven informatie over de verwachtingen ten opzichte van de organisatie en bieden zo kansen om beleid af te stemmen op de wensen van 'de vrijwilliger als consument'. In deze discussie zal kort centraal staan hoe enkele opvallende resultaten terug te koppelen zijn naar de eerder behandelde theorie.

Het valt op dat de vrouwen goed vertegenwoordigd zijn binnen de groep respondenten. Alhoewel het verschil tussen man en vrouw in het tijdsbestedingsonderzoek van het SCP niet zo groot is,¹⁵⁷ hebben de vrouwen over het hele vrijwilligersveld gezien wel de overhand. Dit sluit aan bij de vierde door Ingen & Dekker benoemde verschuiving: het groter wordende aandeel vrouwen binnen de vrijwilligersgroep.¹⁵⁸ Wat wel afwijkt, is de grote vertegenwoordiging van hoog opgeleide vrijwilligers. In hetzelfde tijdsbestedingsonderzoek is er geen groot onderscheid tussen de inzet van mensen met verschillende opleidingsniveaus; Ingen & Dekker constateerden eerder al hetzelfde (zie 2.1). Een mogelijke verklaring waarom onder de respondenten wel zo'n groot verschil bestaat, kan gegeven worden door het feit dat Nijmegen een universiteitsstad is. Met een grote op cultuur gerichte opleiding (*Algemene cultuurwetenschappen* resp.) is het aannemelijk dat veel studenten vrijwilligerswerk bij culturele festival aantrekkelijk vinden, waarmee het aandeel hoog opgeleide vrijwilligers groter wordt.

Veel respondenten geven aan niet actief te zijn bij een andere, cultureel gerelateerde instelling, waarbij geopperd werd dat het vluchtige karakter van een festival de vrijwilliger zou aanspreken. Dit sluit goed aan bij het opkomende episodische vrijwilligerswerk (zie 2.2). Aangenomen dat dit de reden is dat vrijwilligers

¹⁵⁷ "Vrijwilligerswerk" Sociaal en Cultureel Planbureau.

¹⁵⁸ Ingen & Dekker, 697-698.

niet bij andere instanties actief zijn, lijkt de zoektocht naar duidelijk afgebakende klussen festivals dan ook ten goede te komen. Ook was er een groep respondenten dat er op wees dat er onder Nijmeegse vrijwilligers bepaalde 'pools' bestaan. Wanneer de vrijwilliger in een pool zit, wordt hij of zij bijvoorbeeld vanzelf gevraagd om ergens vrijwilligerswerk te komen doen, door vrienden of anderen. Dit zijn bepaalde netwerken op informeel niveau. Waar onder andere het SCP wees op het groeiende belang van dit soort netwerken onder jongeren (zie 2.3), lijkt het er op dat dit in Nijmegen zich inderdaad aan het ontwikkelen is. Het grote aandeel van vrienden, familie en bekenden bij het in aanraking komen met een festival is dan ook niet verwonderlijk. Aanvullend, in een artikel van John Wilson & Marc Musick wordt gerefereerd naar de zogenaamde *contact frequency hypothesis*: hoe meer contact een individu heeft met vrienden en kennissen, hoe groter de waarschijnlijkheid dat hij of zij vrijwilligerswerk verricht.¹⁵⁹

Bij speerpunt A blijkt dat er grote verschillen zijn tussen de resultaten en het onderzoek van Popovic & Karr. Mogelijke verklaring is het verschil in motivatie onder vrijwilligers van verschillende festivals (in grootte, discipline en/of locatie). De zes opgestelde categorieën zijn beter te plaatsen onder de driedeling van Johnston et al. (zie 4.1). Waar deze auteurs *solidarity* (sociale interactie, persoonlijke ontwikkeling) benoemen als grootste motivatie, is er een duidelijke koppeling te maken met de meest genoemde categorieën in dit onderzoek (*sfeer en ervaring, mensen en groepsgevoel* en *zelfontwikkeling en toekomst*). *Purposive* heeft daarnaast grote overeenkomst met *Maatschappelijk doel*. De *external traditions* kwamen minder eenduidig naar voren. Johnston et al. stelden dat de motivatie van *special event* vrijwilligers afwijkt van andere vrijwilligers. Alhoewel er overeenkomsten zijn tussen de gevonden categorieën en de driedeling van de auteurs, moet in het midden gelaten worden of dit bij festivalvrijwilligers ook daadwerkelijk zo is. Zeker omdat blijkt dat een groep respondenten ook ander vrijwilligerswerk verricht in uiteenlopende sectoren.

De vier geformuleerde soorten belemmeringen (*organisatorisch, communicatief, persoonlijk en waardering*) worden niet allen expliciet door de respondenten genoemd. Dat de vrijetijdsector een grote concurrent is van vrijwilligerswerk, wordt wel erkent door Heinsius et al.¹⁶⁰ Wat betreft de overige belemmeringen lijkt een gemene deler de kritische houding van de vrijwilliger te zijn: het werk moet rendabel zijn, het festival moet bevallen en de informatievoorziening moet optimaal zijn. Voldoet dit niet aan de verwachtingen van de vrijwilliger, dan haakt hij of zij af. Ook bij speerpunt B (verwachtingen) speelt deze houding een belangrijke rol. Het is de kritische consument die duidelijke eisen stelt en weet wat hij of zij wil. Een goed voorbeeld daarvan is de verwachting met betrekking tot begeleiding: maatwerk wordt belangrijk gevonden.

De resultaten van het laatste speerpunt (C - training) komen grotendeels overeen met wat in hoofdstuk vier behandeld is. De *fun-factor* die Karl et al. aanhalen, de kansen van teambuilding beschreven door Connors en de sociale ontwikkeling van Downward & Ralston (zie 4.3). De waarde die sommige vrijwilligers toeschrijven aan training wordt tenslotte ook teruggevonden in een artikel van Lesley Hustinx et al. over zogenaamd 'geleid vrijwilligerswerk'. "Zo beschouwen jongeren het vrijwilligerswerk vaak als een 'oefenterrein' voor het echte leven, en proberen ze via hun vrijwillig engagement te anticiperen op hun toekomstige studie of job."¹⁶¹

De speerpunten kwamen voort uit het literatuuronderzoek naar het plaatsen van de vrijwilliger binnen de marketingdiscipline. Met het levenscyclus-model probeerden Bussell & Forbes in kaart te brengen hoe in het kader van *relationship marketing* het bouwen aan een band met de vrijwilliger verloopt (zie 3.4). De resultaten zijn verwerkt in het eerder gepresenteerde schema (zie volgende pagina). Wat kan een organisatie met deze informatie?

Fase 1 van het model (*volunteering determinants*) krijgt invulling met het motivatie- en verwachtingengedeelte. We hebben gezien wat mensen drijft en welke belemmeringen er spelen. De grootste drijfveren voor de respondenten om vrijwilligerswerk bij festivals te doen zijn bekend: sociale interactie, opdoen van ervaring en zelfontwikkeling. Waar eerder gesteld werd dat de altruïstische insteek van

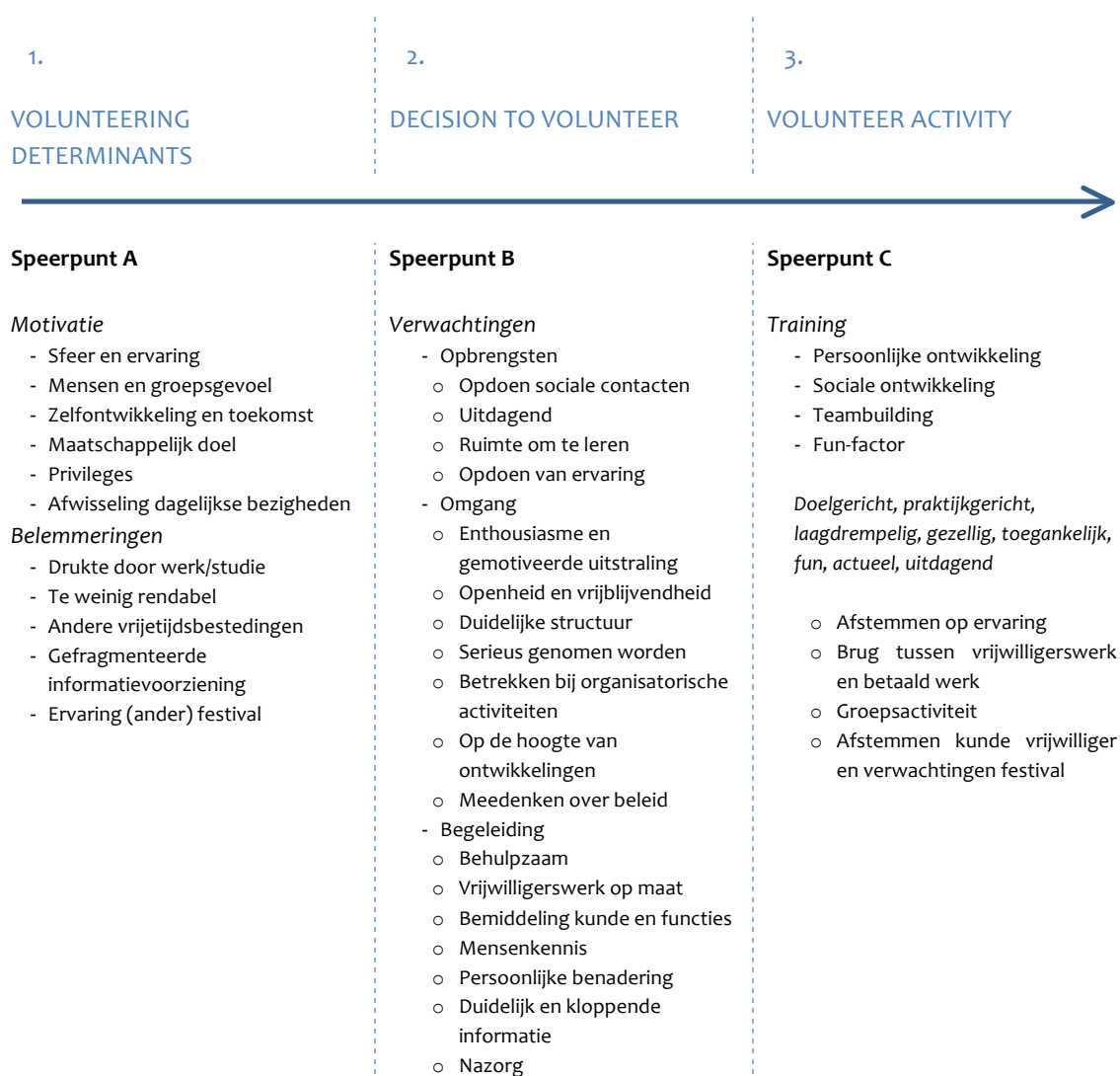
¹⁵⁹ John Wilson & Marc Musick, "Who Cares? Toward an Integrated Theory of Volunteer Work" *American Sociological Review* 62:5 (1997): 694-713, 699.

¹⁶⁰ Heinsius et al., 26-27.

¹⁶¹ Lesley Hustinx et al., "Geleid vrijwilligerswerk: over het vrijwilligerspotentieel van de Nederlandse samenleving in 2015" Katholieke Universiteit Leuven – 13-01-2012, <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/82946/1/geleid+vrijwilligerswerk+-pdf.pdf>, 12-13.

vrijwilligerswerk (langzaam) naar de achtergrond verdwijnt (zie 2.1), zien we binnen deze motivaties een duidelijke zoektocht naar eigen ‘baten’. Wil een organisatie binnen de eerste fase van het aangaan van een relatie met de vrijwilliger vrijwilligerswerk aantrekkelijk maken, dan zal het in moeten spelen op deze motivaties. Concreet: draag uit dat de vrijwilliger niet enkel bijdraagt aan het verwezenlijken van de missies van de organisatie, maar daar ook verschillende immateriële ‘producten’ voor terugkrijgt. Het belang van duidelijke en complete informatievoorziening is daarbij duidelijk. Een wervingscampagne waarin vrijwilligerswerk afgezet wordt tegen andere vrijetijdsbestedingen zou een concrete strategie kunnen zijn om mensen de drempel over te helpen.

Fase 2 (*decision to volunteer*) liet zich volgens Bussell & Forbes kenmerken door het moment waarop verwachtingen van de vrijwilliger afgestemd worden op beloften die de organisatie doet. Het nadenken over - en uitdragen van de drie thema's *opbrengst*, *omgang* en *begeleiding* kan helpen deze verwachtingen en beloften bij elkaar te brengen. Uit de enquête blijkt dat vrijwilligers duidelijke ideeën hebben over bijvoorbeeld de omgang met vrijwilligers. Ze willen bij de organisatie betrokken worden en mee kunnen denken over zaken die hen aangaan. De Gast et al. noemen ook dit belang van laten meedenken met de ‘productontwikkeling’. “Het bestuur of de vrijwilligerscoördinator gaat niet in zijn eentje bedenken welke taken en activiteiten er de komende periode uitgevoerd moeten worden, maar alle vrijwilligers die dat willen worden erbij betrokken.”¹⁶² Er mag dan ook aangenomen worden dat wanneer een organisatie dit daadwerkelijk belooft en nakomt, de vrijwilliger eerder besluit om vrijwilligerswerk te verrichten. Dit verkleint de kans dat de levenscyclus voortijdig en onnodig tot een eind komt.



¹⁶² Gast et al., 4.

Het komt duidelijk naar voren dat er behoefte bestaat aan vormen van opleiding onder de respondenten. Waar Bussell & Forbes binnen de laatste fase (3. *Volunteer activity*) al een grote rol zagen weggelegd voor training met betrekking tot het tevreden houden van de vrijwilliger, blijkt dat vrijwilligers zelf ook het sociale en leerzame aspect er van waarderen. Het laatste speerpunt geeft dan ook inzicht in welke behoeften er leven onder de vrijwilligers. De organisatie kan naar aanleiding van de wensen training zo vormgeven dat het bijdraagt aan het in stand houden van een goede relatie tussen organisatie en vrijwilliger. Met het beschouwen van de vrijwilliger als klant draagt de organisatie daarbij uit dat de vrijwillige kracht serieus wordt genomen, wordt gerespecteerd en op waarde wordt geschat.

6. CONCLUSIE

6.1 CONCLUSIE

Dit onderzoek werd uitgevoerd naar aanleiding van berichtgeving over festivals die in zwaar weer verkeren. Door de huidige bezuinigingen binnen het nationale culturele bestel zijn festivalorganisaties aangewezen op andere inkomstenbronnen of moeten ze fors snijden in hun begrotingen om hun missies te kunnen blijven verwezenlijken. Het vergroten van het aandeel vrijwillige arbeidskrachten zou een middel kunnen zijn om kosten te besparen. Verschillende studies, nader beschouwd in hoofdstuk 2, wijzen uit dat ‘de vrijwilliger’ de afgelopen decennia een ontwikkeling heeft doorgemaakt en zich aankomende jaren zal blijven veranderen. Waar vroeger vrijwilligerswerk ingegeven werd door maatschappelijk bewustzijn en een bepaalde altruïstische mentaliteit, is de vrijwilliger nu geworden tot een kritische individu met eigen wensen, verwachtingen en belangen. Aan de hand van de onderzoeksvraag ‘*Hoe kan een marketingbenadering helpen vrijwilligerswerk beter te begrijpen?*’ is gekeken hoe door het beschouwen van de vrijwilliger als consument de omgang met deze arbeidskracht beter tot stand kan komen.

Het is gebleken dat een marketingbenadering op twee niveaus relevant is. Het duale systeem waar de non-profitsector (en daarmee de meeste festivals) mee te maken heeft, laat zien dat de vrijwilliger, in eerste instantie als donor, aandacht behoeft van de organisatie. Een festival kan zich niet louter richten op de bezoeker, omdat deze in vele gevallen niet instaat voor het aanleveren van middelen om het bezoek mogelijk te maken. De middelen om een festival te organiseren komen hoofdzakelijk van subsidieverstrekkers, sponsors en vrijwilligers (als tijddonoren). De festivalorganisatie zal daarom hoe dan ook activiteit moeten ondernemen om deze middelen aan te trekken en te behouden. Met daarnaast de opkomst van de kritische vrijwilliger, welke verwacht iets terug te krijgen voor zijn of haar diensten, verwordt deze donor tot een interne klant van de organisatie.

Verschillende auteurs noemen het *relationship marketing paradigm* een geschikte marketingfocus voor de non-profitsector. De vrijwilliger, beschouwd als consument, lijkt dan ook goed binnen deze focus te plaatsen. Wil de organisatie de toevoer van middelen veiligstellen, dan moet het een vertrouwensband aangaan met deze tijddonoren. Het aansluiting vinden bij wensen en verwachtingen van de vrijwilliger is daar een middel voor. Het betreffende marketingparadigma biedt een model welke gebruikt kan worden bij het afstemmen van wensen en verwachtingen op de behoeften van organisaties. Dit model, de levenscyclus van de vrijwilliger, biedt inzicht in het verloop van de relatie tussen vrijwilliger en organisatie. In combinatie met het gedragsmodel van Poiesz is duidelijk geworden hoe het plaatsen van de vrijwilliger binnen deze marketingcontext festivals kan helpen beleid beter af te stemmen.

Het tweede deel van het dit verslag werd ingevuld met het aanreiken van drie speerpunten. Speerpunten die festivals kunnen gebruiken om beleid beter af te stemmen op vrijwilligers. Het is gebleken dat er weinig onderzoek gedaan is onder festivals betreffende de punten. De thema’s die wel gevonden zijn binnen de literatuur, zijn aangevuld met resultaten van het empirische onderzoek en zijn gepresenteerd in het schema op pagina 39.

Naar aanleiding van dit onderzoek mag geconcludeerd worden dat er op het gebied van marketing en (festival)vrijwilligers nog een groot gebied te onderzoeken valt. Er is weinig inzicht in wat de moderne vrijwilliger zoekt en verwacht, laat staan wie hij of zij nou daadwerkelijk is. Dat het beschouwen van de vrijwilliger als doelgroep belangrijk is, lijkt duidelijk; hoe dit in de context van marketing te plaatsen valt ook; daarnaast is een eerste exploratie verricht naar de speerpunten. Er ligt nu ruimte om dit verder vorm te geven en tot een volwassen onderzoeksgebied te maken.

6.2 REFLECTIE & AANBEVELINGEN

Dit onderzoek behoeft een kritische (methodologische) reflectie. Ondanks dat het scriptie-onderzoek grotendeels een exploreerde insteek had, is er gekozen om een kwantitatief onderzoek uit te voeren. Er is hiervoor gekozen omdat binnen het complete onderzoek het inwinnen van informatie voor de casusorganisatie meegenomen is. Enerzijds werd gepoogd kenmerken van de (Nijmeegse) festivalvrijwilliger

in kaart te brengen, anderzijds een eerste uitwerking te geven van de drie speerpunten. Deze combinatie is mogelijk niet gewenst geweest. Naast de explorerende insteek was wellicht achteraf een kwalitatief onderzoek beter geschikt geweest, gezien de focus voor deze scriptie die op de open vragen van de enquête is komen te liggen. Zeker omdat dit laatste type onderzoek vaak gebruikt wordt binnen velden of topics waar bijna geen onderzoek naar gedaan is.¹⁶³ Met behulp van de kwantitatieve methode is er wel informatie verzameld, maar heeft dit tot minder concrete invulling van de speerpunten geleid dan vooraf gehoopt was.

Het verkennen van de vrijwilligersmarkt, de motivatie, verwachtingen en andere wensen behoeft specifiekere aandacht. Dit levert een eerste aanbeveling op. Bij verder onderzoek naar hoe beleid beter op vrijwilligers afgestemd kan worden, kan de exploratie van de speerpunten als startpunt dienen. De resultaten van het empirische gedeelte kunnen echter niet zonder nader onderzoek aangenomen worden. De functie van dit deel is illustrerend en explorerend geworden, waarbij gekeken werd wat voor soort informatie een organisatie kan inwinnen met behulp van de speerpunten. Omdat het veelal geen statistische onderbouwing betrof, zeggen de resultaten alleen wat over de respondenten van de enquête. De gegevens mogen zoals gezegd niet gegeneraliseerd worden; het kan hooguit wat zeggen over een groep Nijmeegse festivalvrijwilligers. In verder onderzoek zouden de resultaten van dit onderzoek alsnog statistisch getoetst kunnen worden. Wil een organisatie daarnaast een goed en gedetailleerd beeld krijgen van de vrijwilligersmarkt, dan zal er aanvullend een (grootschalig) veldonderzoek moeten plaatsvinden.

De levenscyclus suggereert een duidelijk afgebakende drie-fase-model. Er kan afgevraagd worden of dat in de praktijk ook zo herkenbaar is. Een nadere beschouwing er van, aan de hand van het schema, laat zien dat er veel overlap is tussen de fases. De invloed van motivatie zal niet eindigen na fase 1. Het loopt tevens grotendeels door in de verwachte opbrengsten. Zo blijkt ook dat de omgang met - en begeleiding van de vrijwilliger in fase 3 een grote factor is in het doorzetten van de vrijwillige activiteit. Dat de factoren van fase 1 ook invloed zullen hebben op fase 3 lijkt ook aannemelijk. Het model zal dan ook niet opgevat moeten worden als een duidelijk, herkenbaar systeem bij het aantrekken, binden en behouden van vrijwilligers. Het biedt enkel een theoretische visualisatie van het proces. Omdat festivals vaak maar voor een korte periode een actieve band aangaan met een vrijwilliger, zou het interessant zijn om te onderzoeken hoe waarneembaar en opeenvolgend de drie fases bij dit soort vrijwilligerswerk daadwerkelijk is; en of er niet eerder spraken is van een 'multidimensionaal'-model in plaats van een cyclus.

Dat er drie speerpunten geformuleerd zijn, betekent niet dat dit de enige interessante thema's zijn om te onderzoeken. Nader onderzoek zou zich kunnen richten op het destilleren van meerdere speerpunten uit het levenscyclus-model. Het triade-model is in deze scriptie gebruikt ter illustratie, maar zou bijvoorbeeld ingezet kunnen worden om de fases van het levenscyclusmodel verder te ontleden. Het formuleren van meerdere, gespecificeerde speerpunten kan helpen een nog betere leidraad te ontwikkelen voor onderzoek onder vrijwilligers. Onderzoek dat kan helpen vrijwilligerswerk beter af te stemmen op de vrijwilligers en visa versa.

Enkele andere kanttekeningen en aanbevelingen. Niet alle culturele festivals vallen binnen de non-profitsector. Mojo, dat het Lowlandsfestival organiseert, heeft als bedrijf bijvoorbeeld een winstoogmerk. Dat binnen deze scriptie marketing binnen de non-profitsector centraal heeft gestaan, impliceert niet dat commerciële festivals buiten deze context vallen. Het product van deze organisaties verschilt tevens niet qua aard: service richting consument (en vrijwilliger), net als de noodzaak aan vrijwillige krachten. Vervolgonderzoek zou zich wel kunnen richten op mogelijk verschillen tussen het commerciële en het 'artistieke' festival. Zowel op het gebied van hoeveel aandacht er (nu al) aan marketing wordt besteed, alsmede het verschil in vrijwilligers(motivatie). Waar in de commerciële wereld marketing (al) breder toegepast wordt, zijn de festivals binnen deze sector wellicht al verder vooruit en kunnen anderen hier van leren.

Naast deze tweedeling lijkt het ook belangrijk om als festivalorganisatie een eigen veldonderzoek te verrichten. De grote verschillen tussen het motivatiegedeelte van dit onderzoek en dat van Popovic & Karr en de weinig 'overkoepelende' onderzoeken over festivalvrijwilligers kunnen er op wijzen dat motivatie, wensen en verwachtingen (sterk) afhankelijk zijn van het betreffende festival. Daarnaast stelden Johnston et al. ook dat de festivalvrijwilliger afwijkt van de andere vrijwilliger. Uit de resultaten bleek dat de groep respondenten

¹⁶³ Willie van Peer et al. *Muses and Measures: empirical research methods for the humanities* (Newcastle: Cambridge Scholars Publishing, 2007), 59.

qua sekse en opleidingsniveau afwijken van de gemiddelde Nederlandse vrijwilliger. Er is nader onderzoek nodig om te kunnen concluderen of dit op het gebied van motivatie ook zo is. Vervolgonderzoek zou zich kunnen toespitsen op deze vraag en duidelijkheid kunnen scheppen of bestaand motivatieonderzoek wel of niet geprojecteerd kan worden op de festivalvrijwilliger.

Marketing is een grote en brede discipline. Er kan daarom aangenomen worden dat er binnen de discipline nog talrijke andere concepten en modellen bestaan die toepasbaar en bruikbaar zijn binnen de context van de vrijwilliger. De levenscyclus is één model dat ons help bij het afstemming vinden met de vrijwilliger. Het is interessant om bij vervolgonderzoek ook andere concepten verder te verkennen. Er ligt een groot gebied voor nader onderzoek, waarbij de festivalwereld – maar ook andere organisaties die met vrijwilligers werken – verder op zoek kan gaan naar een optimale benadering van - en afstemming met de vrijwilliger, als klant van de organisatie.

7. REFERENTIES

Álvarez González, Luis Ignacio, et al. "The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain" *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7:1 (2002): 55–67.

"Amsterdam, Nijmegen en Rotterdam zijn echte evenementensteden" *Vereniging van Evenementenmakers* – 13-01-2012, http://vvem.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=902:amsterdam-nijmegen-en-rotterdam-zijn-echte-evenementensteden-bericht-van-responsnl&catid=155:publieksevenementen&Itemid=100201.

ANP. "Kinderfestival Cinekid vecht voor voortbestaan" [07-10-2011] *Parool* – 05-01-2012, <http://www.parool.nl/parool/nl/21/FILM/article/detail/2955862/2011/10/07/Kinderfestival-Cinekid-vecht-voor-voortbestaan.dhtml>.

Bekkers, René. *Giving and volunteering in the Netherlands : Sociological and psychological perspectives*. Universiteit Utrecht, proefschrift, 2004.

Bekkers, René. "Secularisering en veranderende motieven voor vrijwilligerswerk" *Universiteit Utrecht - Sociale Wetenschappen* – 05-01-12, <http://www.fss.uu.nl/soc/homes/bekkers/motieven.pdf>.

Berg, E. van den, et al. *Informeel groepen: verkenning van eigentijdse bronnen van sociale cohesie*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 2011.

Berry, Leonard L. "Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000" *Journal of Relationship Marketing* 1:1 (2002): 59-77.

"Bezuiniging wordt einde Historisch Festival Almere" [27-12-2011] *Persbureau Almere* – 05-01-2012, <http://www.persbureaualmere.nl/evenementen/1100-bezuiniging-wordt-einde-historisch-festival-almere>.

Bockma, Harmen. "Bezuinigingen cultuur: hardste klappen bij theater en beeldende kunst" [10-06-2011] *de Volkskrant* – 05-01-12, <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2676/Cultuur/article/detail/2444074/2011/06/10/Bezuinigingen-cultuur-hardste-klappen-bij-theater-en-beeldende-kunst.dhtml>.

"Brandbrief Brabantse festivals over bezuinigingen" [25-11-2012] *3voor12* – 02-01-2012, <http://3voor12.vpro.nl/artikelen/artikel/45344879>.

Bussell, Helen & Deborah Forbes. "Developing Relationship Marketing in the Voluntary Sector" *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 15:1-2 (2006): 151-174.

Bussell, Helen & Deborah Forbes. "Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering" *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7:3 (2002): 244–257.

Chong, Derrick. *Arts Management*. Routledge, 2010.

Cnaan, Ram A. & Femida Handy. "Towards Understanding Episodic Volunteering" *Vrijwillige inzet onderzocht* 2:1 (2005): 28-35.

Connors, Tracy D. *The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies For Success*. John Wiley and Sons Ltd, 2011.

"Cultuurconferentie: meer zelfstandigheid, minder overheid" *BMC advies & management* – 03-01-2012, <http://www.bmc.nl/16februari>.

- Dekker, Paul, et al. *Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 2007.
- Dekker, Paul & Joep de Hart. *Vrijwilligerswerk in meervoud: Civil society en vrijwilligerswerk 5*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 2009.
- Dolnicar, Sara & Katie Lazarevski. "Marketing in non-profit organizations: an international perspective" *International marketing review* 26:3 (2009): 275-291.
- Doorn, Monique van & Margreet de Wit. *Nieuwerwets: verbindend werken*. Houten: Springer Uitgeverij, 2009.
- Downward, Paul & Rita Ralston. "Volunteer motivation and expectations prior to the XV commonwealth games in manchester, UK" *Tourism and Hospitality Planning & Development* 2:1 (2005): 17-26.
- Europese Unie. "National Report – The Netherlands" *Study on Volunteering in the European Union: Country Report Netherlands* – 05-01-12, <http://europa.eu/volunteering/nl/download/file/fid/3045>.
- Farrell, Jocelyn M., et al. "Volunteer Motivation, Satisfaction, and Management at an Elite Sporting Competition" *Journal of Sport Management* 12 (1998): 288-300.
- Gast, Willem-Jan de, et al. "Allemaal anders: omgaan met moderne vrijwilligers" *Movisie – vakwerk 4-5-6* (2009), <http://www.verenigingen.nl/download.do/id/34533/cd/true/>.
- "Gedragsmanagement door Theo Poiesz (Boek)" *Management boek* – 15-12-2011, http://www.managementboek.nl/boek/9789066112162/gedragsmanagement-theo_poiesz.
- Gertsen, Hans. "Festivals komen in gevaar" [11-07-2011] *Eindhovens Dagblad* – 02-01-2012, <http://www.ed.nl/uitcultuur/cultuur/9088248/Festivals-komen-in-gevaar.ece>.
- Gidron, Benjamin. "Volunteer work and its rewards" *Volunteer Administration* XI:3 (1978): 18-31.
- "Gratis online woordenboek: vrijwilligerswerk" *Van Dale* - 05-01-2012, <http://www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=vrijwilligerswerk>.
- Grönroos, Christian. "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing" *Management Decision* 32:2 (1994): 4-20.
- Harmen Bockma. "Bezuinigingen cultuur: hardste klappen bij theater en beeldende kunst" [10-06-2011] *de Volkskrant* – 05-01-12, <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2676/Cultuur/article/detail/2444074/2011/06/10/Bezuinigingen-cultuur-hardste-klappen-bij-theater-en-beeldende-kunst.dhtml>.
- Harrison, David A. "Volunteer Motivation and Attendance Decisions: Competitive theory Testing in Multiple Samples From a Homeless Shelter" *Journal of Applied Psychology* 80:3 (1995): 371-385.
- Heinsius, Joost, et al. *Basisboek Vrijwilligersmanagement 1998*. Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2003.
- Hoeflaken, Wilma van. "De prijs is niet te bepalen en niet te betalen" [18-01-2001] *NRC* – 04-01-2012, <http://retro.nrc.nl/W2/Lab/Profiel/Vrijwilligerswerk/waarde.html>.
- Holmes, Kirsten & Karen Smith. *Managing Volunteers in Tourism: Attractions, Destinations and Events*. Butterworth-Heinemann, 2009.

“Home | Oerol Festival” Oerol Festival – 05-01-12, <http://www.oerol.nl/nl.aspx>.

Hustinx, Lesley, et al. “Geleid vrijwilligerswerk: over het vrijwilligerspotentieel van de Nederlandse samenleving in 2015” *Katholieke Universiteit Leuven* – 13-01-2012, <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/82946/1/geleid+vrijwilligerswerk+-+pdf.pdf>.

Ingen, Erik van. *Let's Come Together and Unite: Studies of the Changing Character of Voluntary Association Participation*. Universiteit Tilburg, proefschrift, 2009.

Ingen, Erik van & Paul Dekker. “Changes in the Determinants of Volunteering: Participation and Time Investment Between 1975 and 2005 in the Netherlands” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40:4 (2011) 682-702.

Johnston, Margaret E., et al. “Motivation and satisfaction of event volunteers for a major youth organization” *Leisure/Loisir* 24:1-2 (1999): 161-177.

Jongenelen, Sandra. “De Festivalisering van Nederland” *Boekman* 83 (2010): 6-12.

Karl, Katherine A., et al. “Give Them Something to Smile About: A Marketing Strategy for Recruiting and Retaining Volunteers” *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 20:1 (2008): 71-96.

Koenraadt, Anke. *Een filmfestival is een vruchtbare manier om een stad op de kaart te zetten*. RU Nijmegen, masterthesis, 2011.

Kotler, Philip, et al. *Principles of Marketing*. Prentice Hall, 1999.

Kramen, Michael W. “Toward a Communication Model for the Socialization of Voluntary Members” *Communication Monographs* 78:8 (2011): 233-255.

Kruijver, Lex. “Repons blikt terug op dertig jaar festival” [02-2009] *EB Live Edition* – 02-01-2012, <http://www.respons.nl/artikelen/EB%20Live%20-%20Respons%20blik%20terug%20op%20dertig%20jaar%20of%20festivals.pdf>.

“Langweiligheid” *Langweiligheid* – 05-01-12, <http://www.langweiligheid.com/>.

Liao, Mei-Na, et al. “Market versus societal orientation in the nonprofit context” *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 6:3 (2001): 254–268.

Macedo, Isabel Maria & José Carlos Pinho. “The relationship between resource dependence and market orientation: the specific case of non-profit organisations” *European Journal of Marketing* 40:5-6, (2006): 533-553.

Marz667. “Langweiligheid Festival geannuleerd door bezuinigingen” [26-07-2011] *Nieuws op Festivalinfo* – 05-01-2012, http://www.festivalinfo.nl/news/15140/Langweiligheid_Festival_geannuleerd_door_bezuinigingen/.

Mouwen, C. A. M. *Strategische Planning: voor de moderne non-profitorganisatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV, 2004.

Nagy, Jenette. “Developing Training Programs for Volunteers” *The Community Tool Box* – 08-01-2012, http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1109.aspx.

Nassar, Nahla Osama & Nashwa Mohamed Talaat. “Motivations of young volunteers in special events” *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism* 4:1 (2009): 135-152.

- Novo, Jim. "Relationship management" *Jim Novo* – 13-12-2011, <http://www.jimnovo.com/Relationship-Marketing-more.htm>.
- Oosterbaan Martinius, Warna. *Schoonheid, welzijn, kwaliteit: kunstbeleid en verantwoording na 1945*. Den Haag: Gary Schwartz / SDU, 1990.
- "Pathways to Service: Learning from the potential volunteer's perspective" *Volunteering in America* – 05-01-12, <http://www.volunteeringinamerica.gov/assets/resources/PathwayToService.pdf>.
- Peer, Willie van, et al. *Muses and Measures: empirical research methods for the humanities*. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing, 2007.
- "Persbericht: Toekomstverkenning vrijwillige inzet" [2007] *Sociaal en Cultureel Planbureau* – 11-04-11, http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2007/Toek...jwillige_inzet_2015/Persbericht_Toekomstverkenning_vrijwillige_inzet.
- Ploeg, Rick van der. "Cultuur als confrontatie" *Digitale bibliotheek voor de Nederlandse letteren* – 04-01-2012, http://www.dbnl.org/tekst/ploe014culto1_01/ploe014culto1_01_0004.php?q=.
- Poiesz, Theo B.C. *Gedragsmanagement: waarom mensen zich (niet) gedragen*. Wormer: Inmerc bv, 1999.
- Popovic, M. & L. Bridges Karr. *Backstage: onderzoek naar vrijwillige inzet bij culturele festivals*. Movisie, 2009.
- Ranshuysen, Letty. "Situatie Nederlandse festivals in 2005" *Letty Ranshuysen: onderzoek in de cultuursector* – 05-01-12, <http://www.lettyranshuysen.nl/pdf/Hand%20out%20of%20festival%20onderzoek.pdf>.
- Ranshuysen, Letty & M. Jansen. *De zomerfestivals van het Vierde Kwartaal: De huidige praktijk en marketingmogelijkheden*. Rotterdam/Amsterdam, 2004.
- Schuyt, Th. N. M., et al. *Geven in Nederland 2009: giften, nalatenschappen, sponsoring en vrijwilligerswerk*. Reed Business bv, 2009.
- Shapiro, Benson P. "Marketing in Nonprofit Organizations" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 3:1 (1974): 1-16.
- Vahl, Rutger. "De onbetaalbare vrijwilliger" *DNB Magazine* 6 (2010): 21-26.
- Vázquez, Rodolfo, et al. "Market orientation and social services in private non-profit organisations" *European Journal of Marketing* 36:9-10 (2002): 1022-1046.
- Vliet, Koen van. *Crowdfunding: waarom doen we mee?* Universiteit Utrecht, masterthesis, 2011.
- "Voorlopig geen politiebijdrage bij muziekfestivals (1)" *Vereniging Nederlandse pop podia en festival* – 02-01-2012, <http://www.vnpf.nl/?module=2&content=1&retpage=1&article=51>.
- "Vrijwilligerswerk" *Sociaal en Cultureel Planbureau* – 05-01-12, http://scp.nl/Organisatie/Onderzoeksgroepen/Tijd_Media_Cultuur/Tijdsbesteding/Hoe_lang_en_hoe_vaak/Vrije_tijd/Vrijwilligerswerk_Mantelzorg_en_Kerkgang/Vrijwilligerswerk.
- "Wat is de definitie van vrijwilligerswerk?" *Vereniging van Nederlandse Gemeenten* – 05-01-2012, <http://www.vng.nl/smartsite.dws?id=90713#definitie>.
- Wilson, John & Marc Musick. "Who Cares? Toward an Integrated Theory of Volunteer Work" *American Sociological Review* 62:5 (1997): 694-713.

Wymer Jr., Walter W. & Becky J. Starnes. "Conceptual Foundations and Practical Guidelines for Recruiting Volunteers to Serve in Local Nonprofit Organizations: Part I" *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 9:1-2 (2001): 63-96.

Wymer Jr., Walter W. & Sridhar Samu. "Volunteer Service as Symbolic Consumption: Gender and Occupational Differences in Volunteering" *Journal of Marketing Management* 18:9-10 (2002): 971-989.

Zijlstra, Halbe. Brief "uitgangspunten cultuurbeleid" *Ministerie OCW*. Den Haag, december 2012.

BIJLAGE 1 - DEFINITIES

1.1 CULTURELE FESTIVALS

“Wat heeft het commerciële Pinkpop gemeen met de gesubsidieerde Internationale Koorbiënnale? Of wat zijn de overeenkomsten tussen het reizende theatercircuit de Parade en Sonic Arts, een festival gewijd aan beeldende en audiovisuele kunst, film, muziek en architectuur?”¹⁶⁴

In het artikel *De Festivalisering van Nederland* gaat Sandra Jongenelen op zoek naar een gemene deler tussen Nederlandse festivals. In het citaat hierboven stelt ze treffend de vraag hoe een grote verscheidenheid aan evenementen onder één noemer kan vallen: festivals – daargelaten of evenementen en festivals wel één en hetzelfde zijn. Ze citeert allereerst Van Dale en Wikipedia, welke *festival* definiëren als ‘een evenement over een bepaald onderwerp’ en een ‘groot (muziek)feest’.¹⁶⁵ Deze brede opvatting brengt ons niet veel verder.

Hans Onno van den Berg, directeur van de Vereniging van Nederlandse Schouwburg- en Concertgebouwdirecties, laat een ander licht schijnen over het begrip. Vanuit zijn opvatting werpt Jongenelen de vraag op of een festival te zien is als een verzameling reguliere producties, bij elkaar gehouden door een grote strik. Dat dit ‘het festival’ ook nog niet helemaal tot zijn recht doet komen, blijkt uit het feit dat met een dergelijk initiatief de organisator nog niet in aanmerking komt voor subsidie bij het grootste fonds voor festivals, het Nederlands Fonds voor Podiumkunsten; er zijn meer karaktertrekken waar ‘het festival’ aan moet voldoen voordat het op beleidsniveau hiertoe gerekend wordt.¹⁶⁶

“Elk festival is een evenement, maar niet elk evenement is een festival.”¹⁶⁷

In het artikel van Jongenelen komen verschillende vooraanstaande personen uit de Nederlandse culturele wereld aan het woord, die tezamen een aantal criteria noemen waarmee het onderscheid tussen evenement en festival wordt gevormd (zie *kader*).¹⁶⁸ In een onderzoek van Respons, onderzoeksbureau op het gebied van onder andere publieksevenementen, wordt op basis van onder meer de definitie van het Nederlands Fonds voor Podiumkunsten de volgende definitie opgesteld, welke tevens aangehouden zal worden in deze scriptie.

“Een festival is een, meestal openbaar toegankelijk en entreeheffend, cultureel evenement onder één noemer gepresenteerd. Diverse presentaties worden door kunstenaars gegeven op diverse binnen- en/of buitenlocaties, die met elkaar verbonden of op loopafstand van elkaar zijn.”¹⁶⁹

Het festival:

- “moet artistiek interessant en onderscheidend zijn”
- “moet een brug slaan tussen publiek en kwetsbaar aanbod”

Karen Welling, secretaris van het Fonds Podiumkunsten

- “moet bijzonder en risicovol programmeren”

George Lawson, directeur Fonds Podiumkunsten

- “moet nieuw publiek trekken”

Joop Mulder, oprichter Oerol

- “moet toegankelijk zijn in de zin van bereikbaarheid, gastvrijheid en kosten”

Mark Yeoman, artistiek leider van Noorderzon festival

- “moet mogelijkheid bieden om te experimenteren

Lotte van den Berg, regisseuse”

(Jongenelen, 2010)

1.2 VRIJWILLIGERSWERK

Vrijwilligerswerk is als begrip dat een bepaald soort werk aanduidt, een veel gebruikt en alom bekend woord. Iedereen zal bij het horen van de term een bepaalde, collectieve gedachte delen over het soort werk dat erbij hoort. Grofweg gezien, praten we over het verrichten van een activiteit (werk) op ongedwongen basis

¹⁶⁴ Sandra Jongenelen, “De Festivalisering van Nederland” *Boekman* 83 (2010): 6-12, 6.

¹⁶⁵ *Ibidem*.

¹⁶⁶ *Ibidem*, 7.

¹⁶⁷ Koenraad, 9.

¹⁶⁸ Jongenelen, 7-11.

¹⁶⁹ Kruijver.

(vrijwillig). Of, zoals omschreven in Van Dale: ‘vrijwillig verricht, onbetaald werk’.¹⁷⁰ Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport hanteert een bredere definitie van vrijwilligerswerk, welke opgesteld is in 1973 en binnen Nederland door meerdere partijen als leidraad gebruikt wordt.

“Werk dat in enig georganiseerd verband, onverplicht en onbetaald wordt verricht ten behoeve van anderen of de samenleving”¹⁷¹ [whereby the person doing the work is not dependent on it for his or her livelihood.]¹⁷²

Binnen deze definitie is ‘in enig georganiseerd verband’ een interessante aanduiding. In Engeland typeert de Britse regering vrijwilligerswerk namelijk ook aan de hand van het ‘georganiseerde verband’, maar wijzen ze daarnaast op het bestaan van informeel, incidenteel vrijwilligerswerk. Ze hanteert een onderscheid tussen formeel en informeel vrijwilligerswerk:

Formeel: *“Giving unpaid help through groups, clubs or organisations to benefit other people or the environment.”¹⁷³*

Informeel: *“Giving unpaid help as an individual.”¹⁷⁴*

Het verschil in definitie is wellicht niet enorm, maar het laat wel zien dat de definitie van het Nederlandse ministerie niet allesomvattend (meer) is.

MOVISIE, kennis- en adviesinstituut voor maatschappelijke ontwikkeling, wijst op een aantal zwaktes in deze Nederlandse definitie, zo valt te lezen in het Europese rapport. Zo is niet al het vrijwilligerswerk in Nederland onbetaald. Als vrijwilliger mag je aanspraak maken op vrijwilligersvergoeding, onbelast tot een bepaald bedrag. Daarnaast wordt vrijwilligerswerk vaak beloond met privileges, zoals gratis toegang tot evenementen. Ook verricht niet elke vrijwilliger het betreffende werk uit puur eigen motivatie. Als voorbeeld geeft MOVISIE een ex-gevangene, welke vrijwilligerswerk verricht binnen zijn of haar re-integratie programma. Dat, als laatste, vrijwilligerswerk alleen een bijdrage levert *aan anderen of de samenleving*, gaat voorbij aan het profijt dat de vrijwilliger er voor zichzelf uit kan halen, zoals persoonlijke ontwikkeling.¹⁷⁵

Binnen vrijwilligerswerk bestaat er dus niet alleen verschil in de vorm van het verband. De wetenschappers Cnaan et al. beschrijven dat het een (groter) multidimensionaal concept betreft. Ze onderscheiden in hun studie naar de definiëring van vrijwilligers vier elementen binnen de definitie van vrijwilligerswerk: (1) *vrije keuze*, (2) *vergoeding*, (3) *structuur* en (4) *beoogde begunstigden*. Binnen elk element is een bepaalde variatie mogelijk, welke grotendeels aansluiten bij de opmerkingen van MOVISIE.¹⁷⁶

1. free choice
free will, relatively uncoerced, obligation to volunteer
2. remuneration
none at all, none expected, expenses reimbursed, stipend/low pay
3. structure
formal, informal
4. intended beneficiaries
benefit/help others/strangers; benefit/help friends or relatives; benefit oneself

¹⁷⁰ “Gratis online woordenboek: vrijwilligerswerk” Van Dale - 05-01-2012, <http://www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=vrijwilligerswerk>.

¹⁷¹ “Wat is de definitie van vrijwilligerswerk?” Vereniging van Nederlandse Gemeenten – 05-01-2012, <http://www.vng.nl/smartsite.dws?id=90713#definitie>.

¹⁷² Europese Unie, “National Report”, 2.

¹⁷³ Kirsten Holmes & Karen Smith, *Managing Volunteers in Tourism: Attractions, Destinations and Events* (Butterworth-Heinemann, 2009), 4.

¹⁷⁴ Holmes & Smith, 5.

¹⁷⁵ Europese Unie, “National report”, 2-3.

¹⁷⁶ Holmes & Smith, 4.

Vrijwilligerswerk kent dus vele variaties. Deze veelzijdigheid komt voort uit de grote diversiteit aan soorten vrijwilligerswerk en -functies, binnen uiteenlopende sectoren. Als we ons richten op vrijwilligerswerk binnen de culturele sector, en specifiek bij festivals, dan zijn niet alle elementen van Cnaan et al. even relevant. Vrijwel iedereen werkt onbetaald, uit vrije wil en in min of meer formele structuren. Daarmee is niet gezegd dat de andere opties inderdaad niet voorkomen. De veelzijdigheid is lastig in één definitie te omsluiten. In de studie *Managing Volunteers in Tourism* hebben de auteurs een definitie weten te vinden die de belangrijkste elementen van het multidimensionaal concept van Cnaan et al. benoemen als we spreken over vrijwilligerswerk binnen de non-profit sector. Het betreft de definitie die gebruikt wordt door *Volunteering Australia*, welke veel raakvlakken heeft met vrijwilligerswerk binnen de culturele festivalwereld. In navolging hierop zal deze definitie dan ook in dit onderzoek gehanteerd worden.

An activity which takes place through not-for-profit organisations or projects and is undertaken:

- *to be of benefit to the community and the volunteer;*
- *of the volunteer's own free will and without coercion;*
- *for no financial payment; and*
- *in designated volunteer positions only.*¹⁷⁷

¹⁷⁷ Holmes & Smith, 5.

BIJLAGE 2 – EMPIRISCH ONDERZOEK

2.1

Bevrijdingsfestival
Dag van het Levenslied
de-Affaire
De Geest moet Waaien
Drift
East of Eastern
Festival de Oversteek
FortaRock
Gebroeders van Limburg
Go Short
Kids 'n' Billies
MusicMeeting
Oranjepop
Sambafestival
Stand-up festival
Stukafest
Wintertuinfestival

2.2

Vraag 5: Bij welke branche sluit jouw studie of werk het beste aan?

Automatisering en ICT	3	1.86%
Communicatie	12	7.45%
Cultuur toerisme en recreatie	62	38.51%
Detailhandel groothandel en handel	3	1.86%
Financiële instellingen	2	1.24%
Gezondsheids- en Welzijnszorg	21	13.04%
Industrie Techniek en Energie	7	4.35%
Landbouw Natuur en Milieu	5	3.11%
Onderwijs en Wetenschap	35	21.74%
Overheid	5	3.11%
Personeel	0	0.00%
Vervoer en Opslag	2	1.24%
Zakelijke Dienstverlening	4	2.48%

2.3

Vraag 11: Hoe ben je de eerste keer als vrijwilliger bij deze festivals terecht gekomen?

Via hun website	21	11%
Via andere websites	4	2%
Via social-networks (twitter hyves facebook)	5	3%
Als eerdere bezoeker van het festival	26	13%
Via (advertenties in) kranten	0	0%
Via familie/vrienden/kennissen	99	50%
Via school of studie	18	9%
Via flyers/posters	4	2%
Via andere festivals	21	11%

2.4

Vraag 16: Geef aan in hoeverre de volgende motivatie voor jou van toepassing is.

	% (helemaal) mee eens	
		Popovic & Karr
Ik wil mijzelf leren kennen	7	64
Ik wil ontsnappen aan mijn dagelijkse zorgen	16	50
Ik verdien er geld mee	18	
Het staat goed op mijn cv	27	55
Ik wil graag iets doen voor de maatschappij	33	66
Ik krijg gratis toegang tot het festival	37	83
Mijn vrienden doen vrijwilligerswerk bij het festival	37	50
Ik wil leren omgaan met uiteenlopende typen mensen	39	75
Ik kan nieuwe contacten leggen die goed zijn voor mijn carrière	40	52
Ik wil graag meer dingen leren in de praktijk	46	61
Ik vind het belangrijk om mee te helpen bij een festival	47	93
Ik wil nieuwe mensen leren kennen	50	80
Ik wil andere dingen doen dan mijn dagelijkse werkzaamheden	62	
Ik vind het werk leuk	94	97