

Vastlopen of inkopen?

Nieuwe opties voor ondersteunende dienstverlening aan vrijwilligersorganisaties

Auteur(s): Pallas Lam en Miro Popovic
Eindredactie: Ina Wilbrink
© CIVIQ, januari 2004

CIVIQ, instituut vrijwillige inzet

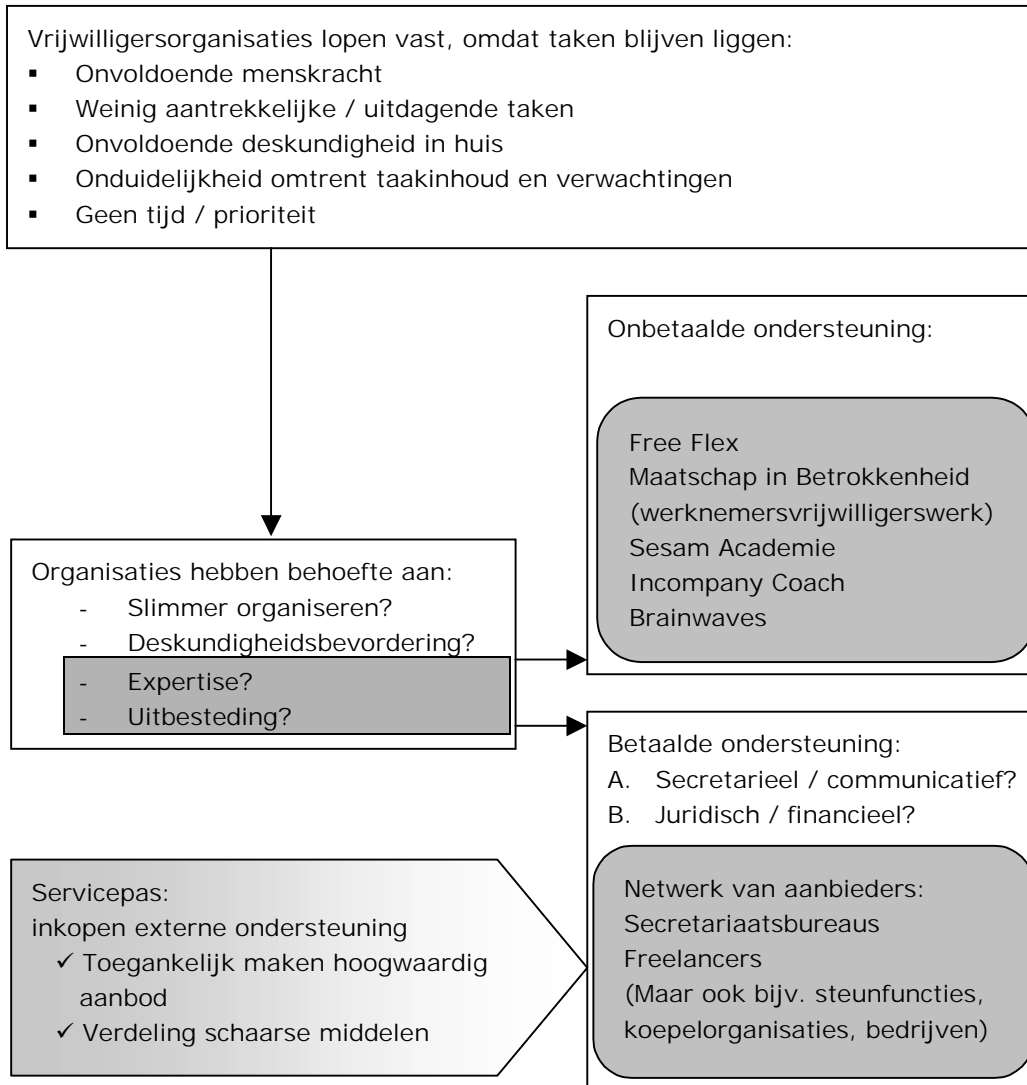
CIVIQ stimuleert, vernieuwt en versterkt vrijwillige inzet in Nederland. Dit doen we via promotie, onderzoek, advies, training en begeleiding. Als landelijk kenniscentrum en adviesbureau werken wij voor en met vrijwilligersorganisaties, lokale en provinciale steuninstellingen, overheden en bedrijven.

CIVIQ werkt creatief, vraaggestuurd en resultaatgericht met als doel bij te dragen aan een leefbare samenleving met actieve burgers.

CIVIQ en Vereniging NOV

CIVIQ is in 2003 ontstaan uit een fusie tussen de werkorganisatie van Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV) en stichting VrijwilligersManagement (sVM). De verenigingsactiviteiten van NOV zijn voortgezet onder de noemer Vereniging NOV. Vereniging NOV is dé brancheorganisatie van en voor het vrijwilligerswerk in Nederland

Samenvatting



Inhoudsopgave

1.	Vooraf.....	1
2.	Vastlopen, waarop?.....	4
	2.1. Probleemverkenning.....	4
	2.2. Hulp bij de helpende hand, onderzoek gemeente Hengelo.....	5
3.	Zorgen voor versterking	7
	3.1. Instrumenten en deskundigheid.....	7
	3.2. Inkoop bij externe dienstverleners	7
	3.3. Conclusies	10
4.	Naar een helder ondersteuningsaanbod	13
	4.1. Betaalde ondersteuning	13
	4.2. Onbetaalde ondersteuning	15

1. Vooraf

Dit rapport vraagt aandacht voor de zorgen waar veel vrijwilligersorganisaties mee rondlopen. Met name organisaties die - zonder zware 'overhead' - grotendeels op vrijwillige inzet draaien, hebben het gevoel dat ze vastlopen. Vast tussen enerzijds de hogere eisen vanuit de omgeving, de gecompliceerde wet- en regelgeving en hogere kwaliteitseisen van 'afnemers' en samenwerkingspartners. En anderzijds de kritischer en selectiever opstelling van de eigen achterban, vrijwilligers die vaak liever projectmatig werken dan jarenlang dezelfde klus te moeten doen, bestuursleden die niet meer dag en nacht voor de club in touw zijn. Vooral kleinere organisaties zonder beroepskrachten hebben daardoor steeds meer moeite met het invullen van taken in de coördinerende sfeer, het bijhouden van de ledenadministratie, het rondzenden van de notulen of het verzorgen van de financiële administratie. Op zich weinig spectaculaire taken, die echter wel de ruggengraat van de organisatie vormen.

Loopt een deel van de vrijwilligersorganisaties vast door het ontbreken van deze ruggengraat? Of zijn er alternatieven, zoals het elders 'inkopen' van ondersteuning? En hoe zou die ondersteuning er dan uit kunnen zien? Deze vragen vormden voor stichting VrijwilligersManagement – inmiddels opgegaan in CIVIQ - aanleiding voor de opzet van een verkennend onderzoek naar de mogelijkheden voor uitbesteding van administratieve en faciliterende werkzaamheden van vrijwilligersorganisaties.

Dit verslag geeft de resultaten van deze terreinverkenning weer. Eerst een korte schets van problemen in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 brengt mogelijke oplossingen in kaart. Het vierde hoofdstuk beschrijft een model voor het aanbieden van administratieve en faciliterende werkzaamheden aan vrijwilligersorganisaties. Tot slot doen we aanbevelingen voor het starten van het realiseren van dit model.

Stel je toch eens voor dat...

Donderdag 10 februari 2005

Hoewel de ijzige lucht voor afkoeling en helderheid in mijn hoofd zorgt, ben ik blij dat ik de bibliotheek binnen stap. Ik was even bang dat hij al dicht was. De vergadering was door alle rompslomp weer uitgelopen, en de laatste tijd zie ik er steeds meer tegenop om voorzitter te zijn.

Volgende maand is het filmspektakel al, en er moet nog zoveel gedaan worden! Ik kan me best voorstellen dat het hoofd van de activiteitencommissie teleurgesteld is in het bestuur. Hij heeft nu nog steeds geen antwoord op de vraag wat de entreprijs gaat worden. Het bestuur zou moeten weten over welk budget de vereniging beschikt. Maar helaas weten we niet hoeveel betalende leden we hebben, doordat de penningmeester het ledenbestand nog steeds niet heeft bijgewerkt. Het schijnt dat we een subsidieaanvraag kunnen doen bij de gemeente voor culturele activiteiten, maar we zijn er niet meer aan toegekomen om het uit te zoeken. Een gemiste kans! Nu maar hopen dat we aan genoeg sponsors komen. Anders moet de prijs van de entree omhoog, met als risico dat we daarmee de studenten en scholieren afschrikken... Niet bepaald een manier om nieuwe leden aan te trekken.

We hebben het allemaal druk, en ik begrijp ook wel dat de penningmeester de deadlines voor zijn werk moet halen. Maar het is echt vervelend dat de ledenadministratie daardoor blijft liggen. Hierdoor kunnen de anderen ook niet verder.

Iemand had voorgesteld om een student te vragen om snel de administratie bij te werken en daarvoor een vergoeding te geven. Toen riep iedereen dat hij ook een vergoeding wil voor zijn inzet. Gelukkig heb ik de gemoederen tot bedaren kunnen brengen, maar als we zo doorgaan wil niemand meer iets doen.

Bij het inleveren van de boeken valt mijn oog op de poster met het opschrift "Vastlopen of inkopen?" Uit de poster maak ik op dat vrijwilligersorganisaties hulp kunnen inkopen om de organisatie draaiend te houden. Nou, dat zouden wij ook wel kunnen gebruiken. Hier staat een telefoonnummer en e-mailadres van het steunpunt vrijwilligerswerk. Misschien moet ik toch maar even informeren...

Dinsdag 28 februari 2005

Ik ben vandaag door het steunpunt vrijwilligerswerk gebeld. Op hun website had ik al gezien dat zij beschikken over een netwerk van freelance servicebureaus die gespecialiseerd zijn in stichtingen en verenigingen. De meeste doen secretariële en financiële werkzaamheden. Sommige bureaus bieden ook nog speciale ondersteuning, zoals projectmanagement en p.r.-werkzaamheden. Bij het steunpunt kun je een servicepas aanvragen met een soort "beltegoed" waarmee je diensten kan inkopen bij de aangesloten servicebureaus. Dankzij subsidie van de gemeente betalen vrijwilligersorganisaties € 100,- voor de pas. Als er meer ondersteuning nodig is, kan de pas opgewaardeerd worden.

Daarnaast attendeerde het steunpunt mij op de mogelijkheid om via een project van Maatschap in Betrokkenheid een vrijwilliger vanuit een bedrijf in te schakelen voor de p.r. rondom het filmspektakel.

Zo iemand heeft ervaring met dit soort activiteiten en dan heeft het bestuur wat meer lucht voor andere zaken, zoals het zoeken van sponsors.

Dit moeten we in een extra bestuursvergadering bespreken denk ik. Zo'n pas is toch wel een aanslag op het verenigingsbudget. Maar als we de ledenadministratie niet op orde krijgen, wordt ook het innen van contributie en het organiseren van activiteiten een onaangename klus. Vooral voor de penningmeester...

Zaterdag 26 maart 2005

Het filmspektakel was goed bezocht, er was een gezellige sfeer en het programma zat goed doordacht in elkaar. De communicatieadviseur die we via het bedrijfsprijwilligersproject hebben opgespoord heeft de activiteitencommissie geholpen met de p.r. rondom het filmspektakel. Je kan echt merken dat ze een oude rot in het vak is, dankzij haar hebben we veel mensen kunnen bereiken met onze mailing.

Het steunpunt vrijwilligerswerk heeft ons geholpen met het aanvragen van de pas. We hebben toen een keuze gemaakt uit een van de servicebureaus. Het servicebureau heeft onmiddellijk werk gemaakt van de ledenadministratie. De penningmeester kwam erachter dat minstens de helft van de mensen hun contributie nog niet betaald hebben, omdat het adressenbestand erg verouderd was en zij nooit de acceptgiro hebben ontvangen... Het was zijn plan om leden de mogelijkheid te geven kaartjes met korting te bestellen voor hun introducés. De bestuursleden hadden instructies gekregen om tijdens het filmspektakel extra aandacht besteden aan nieuwe leden, zodat ze op een leuke manier kennis kunnen maken met onze vereniging. Een aantal mensen was zo enthousiast over dit welkom dat ze wel actief wilden worden. Misschien zit er wel iemand bij die kan helpen het ledenbestand op orde te houden...

2. Vastlopen, waarop?

Een eerste globale probleemverkenning (2.1) onderbouwd met de resultaten van een onderzoek in de gemeente Hengelo (2.2).

2.1. Probleemverkenning

Waar gaat het eigenlijk concreet over als organisaties aangeven dat ze dreigen vast te lopen?

- Welke taken blijven liggen?
- Wat zijn de oorzaken?
- Welke gevolgen heeft dit?
- Welke oplossingen worden gezocht?

De taken die in het gedrang komen liggen vooral in de sfeer van secretariaat, penningen en PR. Vaak gaat het op zich maar om beperkte klussen. Om het verwerken van mutaties in het adressenbestand, om het verzorgen van mailings, het maken van verslagen van bijeenkomsten, het bijhouden van de financiële administratie.

Deze taken kunnen om verschillende redenen blijven liggen:

- de organisatie beschikt over onvoldoende menskracht; vrijwilligers hebben geen tijd;
- de taken zijn niet aantrekkelijk of uitdagend; vrijwilligers halen er weinig voldoening of inspiratie uit, vaak zijn dit onzichtbare taken die weinig status en waardering opleveren;
- de deskundigheid ontbreekt om de taak uit te voeren; in de organisatie is er niemand die over de benodigde kennis en knowhow beschikt;
- er is onduidelijkheid over de inhoud van taken en wat er van de vrijwilliger verwacht wordt;
- in de waan van alledag hebben andere dingen prioriteit.

Doordat het om ogenschijnlijk kleine taken gaat, blijven organisaties vaak steken in ad-hoc regelingen en komen ze niet toe aan structurele oplossingen. Intussen gaat het echter wel om taken die het kernproces van de organisatie ondersteunen. Wanneer deze blijven liggen, of slecht worden uitgevoerd, kan dit heel ingrijpende gevolgen hebben. Voor de voortgang van activiteiten, voor de sfeer binnen de organisatie en voor de reputatie in de buitenwereld. Uiteindelijk kan het voortbestaan van de organisatie er zelfs door op het spel komen te staan.

Wanneer intern de deskundigheid of de menskracht ontbreekt om deze taken uit te voeren, lijkt inschakelen van externe ondersteuning de aangewezen oplossing. In de praktijk blijkt echter ook het pad van het 'inkopen' vele valkuilen op te leveren. In de eerste plaats beschikken veel organisaties slechts over een beperkt budget. Bovendien hebben de meeste moeite met de gedachte om geld uit te geven, met name als het niet direct te maken heeft met het doel of het ideaal waar ze voor staan. Maar ook ontbreekt het vaak aan een goed overzicht van de beschikbare mogelijkheden.

In het verleden zijn gerealiseerde oplossingen daarmee herhaaldelijk in een van deze valkuilen terechtgekomen:

- Vrijwilligers betalen voor het uitvoeren van bepaald taken.
Valkuil: het gebeurt vaak 'zwart' en scheidt binnen de organisatie onduidelijke verhoudingen. Bovendien komt de grens tussen betaald en onbetaald werk hiermee in het geding.
- Een werkloze inzetten.
Valkuil: dat iemand beschikbaar is, wil nog niet zeggen dat deze over de benodigde expertise en capaciteiten beschikt;
- Inschakelen van ondersteuning vanuit een gesubsidieerde instelling.
Valkuil: vaak is er sprake van 'gedwongen winkelnering' bij een bepaalde ondersteuningsinstelling. Kosten en baten zijn niet inzichtelijk, organisaties delen niet in de verantwoordelijkheid om onderscheid te maken tussen noodzakelijke en gewenste ondersteuning, maar ondersteuner wordt ook niet gedwongen om efficiënt en effectief te werken. Ook kan een dergelijke organisatie vaak slechts een beperkt aantal afnemers aan, (vooral nieuwe of complexe) vragen worden niet opgepakt.
- Uitbesteden van administratieve en andere faciliterende werkzaamheden aan een freelancer of administratiekantoor. *Valkuil:* voor vrijwilligersorganisaties is het moeilijk een goed overzicht van mogelijke aanbieders te krijgen, ook moeten dergelijke ondersteuners in staat zijn de 'switch' te maken tussen de profitmarkt, waarop ze zich gewoonlijk bewegen en het vrijwilligerswerk.

2.2. Hulp bij de helpende hand, onderzoek gemeente Hengelo

De zorgen van vrijwilligersorganisaties zoals in de vorige paragraaf geschetst, worden over het algemeen breed herkend. Concrete onderbouwing van aard en omvang van deze zorgen is vooralsnog alleen mogelijk met de uitkomsten van het onderzoek dat I&O Research in opdracht van de gemeente Hengelo heeft verricht naar de behoefte aan administratieve ondersteuning bij vrijwilligersorganisaties. Daarvoor werden 331 organisaties benaderd, waarvan 262 aan het onderzoek hebben meegewerkt (responspercentage 79%).

De belangrijkste conclusie uit het Hengelose onderzoek is dat er duidelijk sprake is van behoefte aan administratieve ondersteuning, vooral op het gebied van secretariële, financiële en PR-taken. Vanwege gebrek aan tijd en/of deskundigheid besteedt 13% van de organisaties overigens al taken uit (met name salarisadministratie, financieel jaarverslag, begroting, boekhouding, ordenen/betalen van rekeningen en het aanvragen van subsidie).

Wie hebben behoefte aan ondersteuning?

Twintig procent van de organisaties kunnen administratieve ondersteuning gebruiken, vooral sportorganisaties en organisaties op het gebied van sociaal- en cultureel werk; ook politieke organisaties en bewonersgroepen hebben belangstelling.

Aan welke vormen?

De organisaties zijn het meest geïnteresseerd in ondersteuning bij secretariële-, financiële en PR-taken; ook wordt ondersteuning gevraagd bij de samenstelling, het laten drukken en verzenden van het clubblad (zie kader).

Tabel 1 : taken waarbij ondersteuning gewenst is, verdeeld naar secretariële taken, PR-taken en financiële taken.

secretariële taken	PR-taken	financiële taken
Notuleren / notulen maken mailings verzorgen postbehandeling brieven maken en verzenden kopieerwerk archivering	persbericht opstellen folders (ontwerp, drukker, verspreiding) contacten met media mailings naar adverteerders clubblad (organiseren, typewerk, drukken & verspreiden)	boekhouding financieel jaarverslag / begroting ordenen / betalen rekeningen ledenadministratie salarisadministratie

Wat is de omvang van de benodigde ondersteuning?

Tweederde van de organisaties heeft aan minder dan 5 uur per week ondersteuning voldoende. Grote verenigingen en stichtingen vragen meer ondersteuning (in uren per week) dan kleine.

Welke randvoorwaarden zijn belangrijk?

Of men gebruik zal maken van de ondersteuning hangt af van de kosten van de ondersteuning en van de kwaliteit van het gebodene. Wat betreft de kosten, deze kunnen het best inzichtelijk gemaakt worden via een uurtarief. Zo kunnen heldere afspraken gemaakt worden over de omvang van de taken die een organisatie wil 'uitbesteden' en wat de kosten hiervan zijn.

Tabel 2: voorbeeld van een overzicht met taken en daaraan verbonden uren.

Taak	Kosten uitgedrukt in uren
▪ notuleren vergadering en uitwerken notulen	▪ 4 uren
▪ typen en verzenden brief	▪ 15 minuten
▪ mailing aan circa 20 personen	▪ 1 uur
▪ typewerk voor het clubblad	▪ 2 uren voor 4 pagina's (A4)
▪ persbericht opstellen (max. 1 A4)	▪ 2 uren

Wat betreft de kwaliteit van de dienstverlening hechten organisaties vooral aan de deskundigheid en het zelfstandig kunnen werken van de medewerkers. Betrokkenheid bij de vereniging kan prettig zijn, maar is geen absolute 'must'. De meeste organisaties zijn niet geïnteresseerd in hulp waarvan men slechts voor een beperkte duur – bijvoorbeeld 1 of 2 jaar – gebruik kan maken.

3. Zorgen voor versterking

Een organisatie kan zich op verschillende manieren voorzien van de ontbrekende deskundigheid of capaciteit. Een deel van de oplossing kan zijn om nieuwe mensen te werven of de bestaande medewerkers te voorzien van betere benodigde instrumenten of hun deskundigheid te verbeteren (3.1). Daarnaast door het 'inkopen' van betaalde ondersteuning (3.2).

3.1. Instrumenten en deskundigheid

Zoals we hierboven al zagen, zijn de taken waar het om gaat vaak versnipperd, waardoor het lastig is er nieuwe vrijwilligers voor te werven. Toch kan het plaatsen van een gerichte oproep zinvol zijn (zie ook 4.2). Ook met de beperkte menskracht van de huidige vrijwilligerswerk kan meer gerealiseerd door te zorgen voor goede instrumenten en voldoende deskundigheid:

- **Ondersteunende instrumenten**, zoals softwarepakketten, kunnen bepaalde werkzaamheden vergemakkelijken. Belangrijk is daarbij wel dat die systemen goed aansluiten bij de praktijk van de vrijwilligersorganisaties en dat vrijwilligers die instrumenten weten te gebruiken.
- Kennis en knowhow kunnen vrijwilligersorganisaties verwerven via **deskundigheidsbevordering**, zoals cursussen en trainingen. Wanneer het gaat om specialistische kennis of ervaring kunnen vrijwilligersorganisaties gebruik maken van de **expertise** die adviseurs te bieden hebben.

In de praktijk blijkt vaak dat deze opties hoogstens een deel van de oplossing bieden. De meeste vrijwilligers komen vooral af op een organisatie af omdat zij warmlopen voor de doelstelling van de organisatie. De administratieve en faciliterende werkzaamheden waar het in dit rapport omgaat, hebben daarmee vaak nauwelijks een relatie.

3.2. Inkoop bij externe dienstverleners

Welke mogelijkheden zijn er om uitbesteding van administratieve en faciliterende werkzaamheden in kleinere vrijwilligersorganisaties vorm te geven en te realiseren? Voor het in kaart brengen van het huidige aanbod van ondersteunende dienstverlening is gesproken met drie categorieën aanbieders:

- Freelancers
- Steunfuncties en landelijke koepels
- Bedrijven

Aan de hand van ervaringen met deze aanbieders, proberen we een beeld te krijgen van de mogelijkheden. Richtlijnen bij deze verkenning:

- Hoe ziet een vraaggericht aanbod eruit, waarmee zowel vrijwilligersorganisaties als aanbieder tevreden zijn?
- Aan welke criteria dient een geschikt aanbod te voldoen?

Servicebureaus en freelancers

Veelal gaat het om kleinschalige bureaus - min of meer 'eenmansbedrijven' - voor secretariële, administratieve of projectondersteuning, soms is het ook mogelijk de uitvoering van een project onder te brengen bij een dergelijk bureau. De uurtarieven liggen tussen de € 35,- en € 45,-. Hieronder een voorbeeld van het veelzijdige dienstenpakket van een van de respondenten.

Dienstenpakket

- tijdelijke ondersteuning c.q. opvang en (re)organisatie van een secretariaat;
- volledige uitvoering van een secretariaat;
- uitwerken van alle voorkomende correspondentie aan de hand van concepten of tapes;
- verwerken van tekst- en databestanden;
- ontwerpen en beheer databases;
- uitvoeren volledig mailingtraject (invoer database, gepersonaliseerde mailmerge, verzenden, verwerken respons);
- notuleren van vergaderingen;
- traject vervaardiging en verspreiding van vergaderstukken;
- telefonische ondersteuning bij projecten.

Bron: www.tws-amsterdam.nl

Andere voorbeelden van freelancers en secretariaatsbureaus:

- Thea Willemsen Secretariaatsbureau (TWS)
- Savante, Liempde, www.savante-advisering.nl
- Proffis, Amsterdam,
- ML-Productions, www.ml-productions.com

Flexibiliteit en klantvriendelijkheid - soms zijn ze opgezet vanuit eigen bestuurlijke ervaringen - scoren hoog bij dit type dienstverlener. Door de kleinschaligheid is de continuïteit niet altijd volledig te waarborgen.

Steunfuncties en landelijke koepels

Inspelend op vragen van de doelgroep/achterban, hebben lokale en regionale steunfuncties soms al een uitgebreid dienstenpakket ontwikkeld. Een voorbeeld daarvan is het uitgebreide aanbod op het gebied van arbeidsaangelegenheden van de Brabantse Sportraad. Naast adviezen over- of uitvoering van de salarisadministratie, is het zelfs mogelijk het werkgeverschap geheel uit te besteden. Dat impliceert dat Sport Service Noord-Brabant (SSNB) mede verantwoordelijk wordt voor alle zaken met betrekking tot het werkgeverschap, dus ook arbeidsovereenkomsten en ontslagaanvragen. Het voordeel hiervan is dat het personeelsbeleid van de vereniging op effectieve en efficiënte wijze door professionals wordt uitgevoerd. Sportservice wordt formeel de werkgever van de werknemer en "leent" deze uit aan de vereniging. Het gaat hierbij vooral over de functies van trainers en kantinebeheerders. Een ander voorbeeld van dienstverlening vanuit een steunfunctie is het dienstenpakket van HOF, promotie Haags vrijwilligerswerk.

HOF biedt ondersteuning bij bedrijfsuitvoering op de volgende terreinen:

Dienstenpakket HOF

- Praktische zaken als kopieer- en computerfaciliteiten. Ook is het mogelijk vergaderruimte voor de organisatie te huren, een postadres aan te vragen of een flexibele kantoorruimte (flexplek) te gebruiken. Organisaties kunnen gebruik maken van deze diensten tegen een geringe betaling: vergaderzaal € 5,- per dagdeel en flexplek € 1.50,- per dagdeel. Inschrijfgeld is € 25,- op jaarbasis.
- Opzetten administratie. Dat houdt in:
 - Rekenschema (kostenplaatsen) bij het oprichten
 - Boekhouding
 - Adviseren bij het opstellen van de jaarrekening
 - Adviseren bij aanvraag subsidie
- Uitvoering boekhouding. Dat is mogelijk voor maximaal 10 organisaties. De prijs ligt rond de € 800,- per jaar. Dit bedrag wordt gesubsidieerd door de gemeente. Een organisatie kan voor maximaal twee jaar deze dienst gebruik van maken.
- Adviseren van startende organisaties over het oprichten, statuten, etc.
- Het inhuren van personeel in het kader van de WIW-regeling (bijvoorbeeld als beheerders bij moskeeën).

Ook landelijke koepelorganisaties, zoals het Nederlandse Rode Kruis, bieden via de gewesten een uitgebreid dienstenpakket aan afdelingen.

Dienstenpakket Nederlandse Rode Kruis

- Mutatieverwerking van de ledenadministratie (er is een centraal bestand van de ledenadministratie).
- Vrijwilligersadministratie: er is een centraal bestand t.b.v de vrijwilligersadministratie. Voorheen werden mutaties door de vrijwillige ledenadministrateurs rechtstreeks naar het landelijk bureau verzonden. Op termijn willen ze decentraal muteren. Als overgang worden de mutatieformulieren via het districtkantoor naar het landelijk bureau verzonden om de foutkans te verkleinen (deze dienst zit dus in een veranderingsproces).
- Financiële administratie: er is een groeiende behoefte aan deze dienstverlening: de afdelingen vinden meestal wel een penningmeester maar de boekhouding is een probleem. Voor deze dienst wordt gebruik gemaakt van tamelijk ingewikkelde software: ADI programma.
- Secretariële ondersteuning: notuleren, telefoon opnemen, post behandelen, archiveren, onderhoud website.

Elke afdeling beschikt over een 'basispakket' dat - afhankelijk van de grootte van de afdeling - recht geeft op 12 tot 16 uur ondersteuning per week. De afdeling is vrij in deze keuze van de diensten.

Het kan voor steunfuncties en gewesten van koepelorganisaties aantrekkelijk zijn met deze diensten meer afnemers te bedienen. Investerings in software e.d. kunnen dan meer rendement opleveren. Voordelen voor de afnemers van hun diensten kunnen liggen in concurrerende tarieven en kennis van de sector.

Nadeel van deze categorie aanbieders kan zijn dat het dienstenaanbod beperkt is en dat administratieve dienstverlening niet de primaire taak van deze organisaties is. Ook zouden afnemers die niet tot de primaire doelgroep horen in de praktijk misschien toch minder goed bedeed worden dan de 'eigen' achterban.

Bedrijven

Naast de eerste categorie in dit overzicht, de freelancebureaus, kunnen ook andere bedrijven als 'leverancier' van diensten fungeren. Een koepelorganisatie kan bijvoorbeeld als de centrale inkoper diensten inkopen bij een bedrijf dat gespecialiseerd is op dit terrein (grootschalig contracteren via de koepelorganisatie op landelijk niveau en gebruik op lokaal niveau). Enkele praktijkvoorbeelden:

- **Sponsorplan.nl** (www.sponsorplan.nl) is een kennisplatform waar verenigingen en scholen alles kunnen vinden op het gebied van sponsoring en fondsenwerving. Ze kunnen gebruikmaken van sponsorsplan.nl door het afnemen van een abonnement.
- **B&G consultancy** is met de sportbonden speciale overeenkomsten aangegaan met betrekking tot juridisch advies en incasso. Wanneer de vereniging valt onder de overeenkomst tussen de sportbond en B&G Consultancy, kan de vereniging zonder administratiekosten alle incassozaken aanbrengen. Voor het verrichten van juridische werkzaamheden voor verenigingen berekent B&G een gereduceerd uurtarief.
- **BDO Accountants & Adviseurs** stelt een bepaald aantal adviesuren beschikbaar aan zowel de bond als aan de hockeyverenigingen in Nederland.
- **NUSO / Rabobank 'Deltaplan Speeltuin'** Deze brochure bevat een overzicht van mogelijke activiteiten die Rabobank voor een speeltuin kan uitvoeren.
- **Mazars Paardekooper Hoffman** verzorgt in samenwerking met Vertizontaal en de Vrijwilligerscentrale Breda een helpdesk waar vrijwilligersorganisaties uit de regio per e-mail hun vragen op juridisch, fiscaal en financieel terrein kunnen indienen.

Op de mogelijkheden die er liggen in de toenemende betrokkenheid van bedrijven bij maatschappelijke initiatieven komen we in het laatste hoofdstuk terug.

3.3. Conclusies

Versterking van de eigen organisatie door het gericht werven van vrijwilligers of door het zorgen voor goede instrumenten of deskundigheidsbevordering, biedt in de praktijk hoogstens een deel van de oplossing. Inkoop van diensten bij externe, betaalde dienstverleners kan daarom een goede aanvulling bieden. Hierboven werden de mogelijkheden daartoe verkend. De uitkomsten van deze terreinverkenning worden tot slot in schema gezet.

Uitbesteden: wat?

In het eerste schema maken we een onderscheid tussen grofweg enerzijds schrijfwerk (secretarieel / communicatief) en anderzijds rekenwerk (financieel / juridisch). Verder maken we een onderscheid tussen routinematige, steeds terugkerende taken (waarbij de continuïteit van de organisatie in gevaar komt en andere activiteiten belemmering ondervinden), en terugkerende taken die niet routinematig zijn (waarbij de expertise wegkomt vanwege snellere doorstroom van vrijwilligers).

Schema 1. Welke taken zijn geschikt om uit te besteden?

<i>Type klussen</i>	<i>Routinematig</i>	<i>Niet-routinematig</i>
<i>Secretarieel / communicatief</i>	Notulen maken, mailings verzorgen, archivering, nieuwsbrief / clubblad verzorgen	Jaarverslag, beleidsplan, persberichten maken, promotiecampagne
	<i>Uitbesteden aan servicebureau</i>	<i>Inzet oproepvrijwilligers</i>
<i>Financieel / juridisch</i>	Boekhouding bijhouden, leden/salarisadministratie	Financieel jaarverslag, begroting opstellen, subsidieaanvraag, risico-inventarisatie & evaluatie, werkgeverschap
	<i>Gebruik van systemen en standaardprocedures</i>	<i>Uitbesteden aan bedrijf of externe deskundige</i>

Bij secretariële / communicatieve klussen zit het knelpunt bij de routinematige taken: doordat deze klussen blijven liggen, komt de continuïteit van de organisatie in het gedrang. Niet routinematige taken nemen veel tijd en energie in beslag; voor deze taken zouden eventueel flexvrijwilligers ingezet kunnen worden.

Bij financiële / juridische klussen zou het routinematige werk een stuk prettiger worden wanneer de organisatie werkt met een goed systeem en heldere afspraken maakt over standaardprocedures. Hier zijn het juist de niet-routinematige taken die voor problemen zorgen, omdat daar vaak specifieke expertise voor nodig is.

Uitbesteden: bij wie?

Schema 2. Bij wie kan welke ondersteuning ingekocht worden?

<i>Aanbieder</i>	<i>Expertise (advies en informatie)</i>	<i>Deskundigheidsbevordering</i>	<i>Uitbesteding werkzaamheden</i>
Servicebureaus en freelancers	+/-	-	+
Steunfuncties en landelijke koepels	+	+/-	+/-
Bedrijven	+	+	-

Het tweede schema geeft per aanbieder een uitsplitsing van het type diensten. Naast het overnemen van werkzaamheden, de primaire focus van dit rapport, is ook het beantwoorden van vragen en het verzorgen van deskundigheidsbevordering opgenomen.

Uitbesteden: wat past bij wie?

Het derde schema geeft antwoord op de vraag welk soort organisatie bij welk soort aanbieder terecht kan. Bij de indeling klein – middel – groot gaan we ervan uit, dat naarmate een organisatie groter is, de gevraagde ondersteunende dienstverlening complexer (maar ook de “koopkracht”) toeneemt.

Schema 3. Bij wie kunnen vrijwilligersorganisaties terecht voor inkoop van ondersteunende dienstverlening?

<i>Aanbieder</i>	<i>Vrijwilligersorganisatie</i>		
	<i>Klein</i> (minder dan 25 vrijwilligers, geen beroepskrachten)	<i>Middel</i> (meer dan 25 vrijwilligers, evt. beroepskrachten)	<i>Groot</i> (meer dan 100 vrijwilligers, evt. beroepskrachten, complexe structuur)
<i>Servicebureaus en freelancers</i>	+	+	+
<i>Steunfuncties en landelijke koepels</i>	+	-	-
<i>Bedrijven</i>	-	+/-	+

Zoals blijkt uit dit schema, kan het aanbod van secretariaatsbureaus en freelancers in principe voor elke organisatie interessant zijn. Dienstverlening vanuit een steunfunctie of landelijke koepel is voornamelijk aantrekkelijk voor kleine organisaties. (We hebben de optie dat steunfuncties en landelijke koepels hun ondersteunende diensten ook aan organisaties buiten hun primaire doelgroep kunnen aanbieden; in dat geval zou het mogelijk zijn om ook grotere organisaties te bedienen. In de praktijk zijn we deze vormen nog niet tegengekomen.) Inkoop van diensten bij bedrijven is – in verband met schaalvoordelen – voornamelijk zinvol voor grote koepelorganisaties, of een groter lokaal samenwerkingsverband.

Samenvattend kunnen we stellen dat de behoefte aan ondersteunende dienstverlening breed wordt herkend onder vrijwilligersorganisaties. Inkoop van diensten bij betaalde dienstverleners is echter niet automatisch voor elke klus de beste oplossing; een zorgvuldige afweging van kosten en baten (wanneer loont het de moeite om iemand in te huren) blijft nodig. Wanneer uitbesteden van werkzaamheden wel de aangewezen optie is, vormen secretariaatsbureaus en freelancers door hun flexibiliteit en klantvriendelijkheid de meest interessante aanbieder voor vrijwilligersorganisaties.

4. Naar een helder ondersteuningsaanbod

Op basis van de conclusies van de terreinverkenning in het vorige hoofdstuk, geven we in dit hoofdstuk een model voor een helder aanbod van betaalde ondersteuning via een servicepas (4.1) en onbetaalde ondersteuning (4.2) via verschillende nieuwe vormen van matching.

4.1. Betaalde ondersteuning

Randvoorwaarden

Vanuit de terreinverkenning zijn in de eerste plaats de randvoorwaarden benoemd waaraan een model voor inkoop van externe ondersteuning moet voldoen, te weten:

Keuzevrijheid. Een organisatie dient vrij te zijn in keuze van aanbieder, het soort ondersteuning en het moment waarop ondersteuning gewenst is.

Geen gedwongen winkelnering bij een bepaalde instelling en geen verplichte afname van diensten waar de organisatie niet op zit te wachten!

Toegankelijkheid. Ondersteuningsbehoeften van vrijwilligersorganisaties liggen op uiteenlopende terreinen. Het model dient een breed aanbod van mogelijke aanbieders te ontsluiten.

Betaalbaarheid. De toegankelijkheid hangt ook af van de *betaalbaarheid*. Als een deel van de organisaties zich het afnemen van het dienstenaanbod niet kan permitteren, is het met de toegankelijkheid nog steeds slecht gesteld.

Kwaliteit. Organisaties die ondersteuning inkopen moeten kunnen rekenen op betrouwbare dienstverlening en 'waar voor hun geld' krijgen.

De servicepas

Vanuit deze randvoorwaarden is het model van de servicepas ontwikkeld. Een dergelijke pas of strippenkaart is in de commerciële dienstverlening een gangbare formule voor de inkoop van incidentele, maar niettemin essentiële diensten. Het meest bekend is de strippenkaart uit het openbaar vervoer: je koopt een strippenkaart en stempelt - afhankelijk van de reisafstand – een aantal strippen af. Voor bepaalde groepen (kinderen, studenten en 65+) geldt een gereduceerd tarief. De 10-rittenkaart uit de sport en recreatie is daar eveneens mee te vergelijken. Van de GSM-providers kennen we de prepaid-kaart, met een beltegoed dat we kunnen opwaarderen.

Voor het inkopen van ondersteunende dienstverlening door vrijwilligersorganisaties kan een soortgelijke formule gelden:

- De servicepas geeft vrijwilligersorganisaties tegen een redelijke prijs toegang tot een netwerk van betrouwbare aanbieders: freelancers, kleinere secretariaats- en communicatiebureaus en administratiekantoren, maar bijvoorbeeld ook regionale steunfuncties of gewesten van landelijke organisaties.

- De servicepas geeft recht op een aantal uren ondersteuning, te besteden op het moment waarop de organisatie er behoefte aan heeft. Ook is de organisatie vrij in de keuze van de aanbieder en het soort ondersteuning – secretariaat, PR, ledenadministratie, salarisadministratie etc. – de kosten zijn afhankelijk van de complexiteit van de klus en de daarbij gevraagde expertise. (Bijvoorbeeld voor salarisadministratie geldt een hoger uurtarief dan voor notuleren.)
- Het aanbod van kan per aanbieder verschillen; vrijwilligersorganisaties kunnen in een lijst of overzicht zien voor welke ondersteuning ze terecht kunnen bij welke aanbieder (“Servicepas accepted by...”).
- Een gedifferentieerde prijsstelling per strip maakt het ondersteuningsaanbod toegankelijk voor organisaties met beperkte financiële armslag. Externe financiers (bijvoorbeeld gemeentefondsen of koepelorganisaties) kunnen bestedingstegoed beschikbaar stellen voor organisaties die aan bepaalde criteria voldoen, bijvoorbeeld ‘starters’, organisaties die bepaalde voorzieningen verzorgen en/of belangen behartigen of organisaties die tot de eigen achterban behoren. Ook is het mogelijk dat aanbieders gereduceerde tarieven rekenen voor dergelijke organisaties.

Deelnemende aanbieders voldoen tenminste aan een aantal basisvoorwaarden - bijvoorbeeld inschrijving bij KvK, voldoen aan eventuele branchevereisten, referenties. Verder worden er gezamenlijke afspraken gemaakt over bijvoorbeeld onderlinge samenwerking, tijdelijke vervanging / waarneming, omgaan met archieven en databases etc. Enkele aanvullende criteria zijn, voorzien van indicatoren, verwerkt in onderstaande tabel.

Aanbieders die herhaaldelijk slechte prestaties leveren en/of waarover de afnemers ontevreden zijn, kunnen uit het aanbiedersbestand geschrapt worden.

Tabel 3: criteria waaraan de kwaliteit van het aanbod dient te voldoen.

<i>Kwaliteitscriteria</i>	<i>Voorbeelden van indicatoren</i>
De organisatie is goed bereikbaar voor de klant	locatie, openingstijden
De organisatie heeft deskundigheid in huis met betrekking tot de werkzaamheden die de klant vraagt	kennis van zaken, ervaring / gedane opdrachten, opleiding van medewerkers
De organisatie biedt haar werkzaamheden zo aan dat de klant zijn zelfstandigheid behoudt	gegevensbeheer, toegang tot informatie, mogelijkheid om naar andere dienstverlener te stappen
De organisatie is betrouwbaar	nakomen van afspraken
De organisatie heeft een flexibele opstelling naar de klant	meerwerk / minderwerk, openingstijden, oproepbasis
De organisatie heeft continuïteit in de dienstverlening gewaarborgd	overdracht / vervanging bij vakantie, ziekte
De organisatie hanteert voor de geleverde dienst(en) een tarief dat de klant redelijk vindt	kost minder tijd en geld om uit te besteden dan om zelf te doen

De formule van de servicepas is overigens niet alleen aantrekkelijk voor de vrijwilligersorganisaties, maar ook voor de potentiële aanbieders. Zij krijgen op deze manier toegang tot een nieuwe markt en hebben daarbij de vrijheid om zelf hun aanbod te bepalen: specialistisch of juist breed.

Door invoering van een servicepas kunnen ook kleine aanbieders en organisaties profiteren van de voordelen van schaalgrootte.

4.2. Onbetaalde ondersteuning

Naast het effectiever inkopen van betaalde ondersteuning, kunnen vrijwilligersorganisaties ook effectiever gebruik maken van het potentieel aan *onbetaalde* ondersteuners. Immers, naast de afnemende bereidheid van mensen om zich permanent vast te leggen op omvangrijke taken binnen één organisatie, zien we een toenemende bereidheid om hun tijd en/of deskundigheid voor kortere perioden beschikbaar te stellen. Verschillende formules zijn ontwikkeld om dit potentieel effectiever te benutten.

FreeFlex

Voor lokale steunpunten vrijwilligerswerk is de matching van vraag en aanbod voor incidentele klussen en belangrijk aandachtsgebied geworden. Aangezien dit een andere aanpak vraagt dan het bemiddelen voor 'vast' vrijwilligerswerk, is hiervoor de FreeFlex-formule ontwikkeld. FreeFlex is een (digitale) databank voor kortdurend vrijwilligerswerk. Klussen met een duidelijk begin en einde, zowel voor individuele vrijwilligers als voor groepen - denk aan schoolklassen, bedrijven of andere groepen. Voor veel organisaties is het een hele omschakeling om zulke klussen niet door 'eigen' mensen te laten doen, maar er een buitenstaander voor in te schakelen. Voor sommige klussen – bijvoorbeeld het redigeren van een folder of een jaarverslag - hebben organisatie en FreeFlexer zelfs alleen maar contact via internet. Daarom is er een FreeFlex-consulent beschikbaar die organisaties hierbij begeleidt.

(Zie ook <http://www.freeflex.nl/>)

Werknemersvrijwilligerswerk

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een andere trend waar vrijwilligersorganisaties hun voordeel mee kunnen doen. Steeds meer bedrijven willen bijdragen aan de leefbaarheid van de lokale samenleving, onder meer door het ondersteunen van lokale vrijwilligersactiviteiten. Verschillende initiatieven proberen bedrijfsleven en samenleving nauwer met elkaar in contact te brengen. Toegespitst op het vrijwilligerswerk fungeert *Maatschap In Betrokkenheid* hiervoor als kenniscentrum. Een netwerk van lokale makelaars, de zogenaamde '*engage-makelaars*' brengt vragen van vrijwilligersorganisaties en het aanbod uit het bedrijfsleven bij elkaar. Bijvoorbeeld door het organiseren van teambuildingsdagen, maar ook door het individueel matchen van individueel vraag en aanbod.

Ook hier blijkt dat vrijwilligersorganisaties vaak moeite hebben om los te komen van hun vertrouwde werkwijze en begeleiding nodig hebben bij het herformuleren van hun aanbod.

(Zie ook <http://www.betrokken.nu/>)

Sesam Academie

De Sesamacademie biedt een andere mogelijkheid om deskundigheid uit het bedrijfsleven te benutten voor vragen vanuit vrijwilligersorganisaties. Het doel van de SESAM Academie is tweeledig. Enerzijds wil zij senioren die jarenlang managementfuncties hebben bekleed in het bedrijfsleven, de mogelijkheid bieden hun kennis en ervaring op zinvolle wijze aan te wenden ten dienste van de samenleving. Anderzijds wil SESAM non-profitorganisaties helpen bij het realiseren van kwaliteitsverbeteringen door hen in contact te brengen met hoogopgeleide, zeer ervaren en sterk gemotiveerde vrijwilligers uit het bedrijfsleven. Deze vrijwilligers volgen daartoe een leergang advisering of coaching aan de SESAM Academie (Academie voor Senioren en Samenleving), een academische opleiding van elk twaalf weken.

De SESAM Academie is opgezet naar voorbeeld van het Amerikaanse project Leadership Institute for Active Ageing, in 1999 ontwikkeld door de universiteit van Maryland in Washington. In samenwerking met een aantal universiteiten en non-profitorganisaties heeft het Nederlands Platform Ouderen en Europa (NPOE) het Amerikaanse model aangepast aan de Nederlandse situatie.

(zie ook <http://www.npoe.nl/sesam>)

Huisadviseurs

Vergelijkbare initiatieven om expertise te ontsluiten voor vrijwilligersorganisaties zijn de projecten BrainWaves en Incompany Coach.

In vijf gemeenten¹ zijn coaches aangesteld die lokale vrijwilligersorganisaties ondersteunen bij het versterken van hun zelfwerkend vermogen. Een coach ondersteunt ze bij het in kaart brengen van de hulpvraag, in het zoeken naar mogelijke oplossingen en bij het implementeren ervan.

Het Leidse experiment BrainWaves is een pool van vrijwillige deskundigen op het gebied van organisatieontwikkeling, besturen van organisaties etc. De adviseurs worden geworven uit het bedrijfsleven en gekoppeld aan een vrijwilligersorganisatie. De adviseur is daarmee huisadviseur van die organisatie.

¹ Apeldoorn, Borger-Odoorn, Den Haag, Helmond en Oldebroek

Zoals blijkt uit dit hoofdstuk zijn er veel verschillende mogelijkheden om vrijwilligersorganisaties de ondersteuning te verschaffen die ze nodig hebben. Afhankelijk van de taken die in een organisatie blijven liggen, biedt het genoemde model (een combinatie van) betaalde en onbetaalde oplossingen. Betaald in de vorm van een servicepas, waardoor inhuur van externe aanbieders toegankelijker en efficiënter kan. Onbetaald door een betere matching en inzet van vrijwillige ondersteuning.

Tot slot vindt u op de volgende pagina's een voorbeeld van hoe een gemeente het realiseren van het model in gang kan zetten. We hopen hiermee inspiratie te bieden om vrijwilligersorganisaties te versterken, zodat zij de uitdagingen aan kunnen gaan die de 21^e eeuw aan het stelt.

De eerste aanzet

Wat is er nodig om het geschetste model te realiseren? In de eerste plaats een initiator op lokaal of regionaal niveau. Dit kan bijvoorbeeld het Lokale Comité Vrijwilligerswerk zijn, de gemeente of de provincie. Of een samenwerkingsverband van steunfuncties vrijwilligerswerk, welzijnsorganisaties of bedrijven, die daartoe een aparte en tijdelijke initiatiefgroep vormt. Vanzelfsprekend kan de gemeente een belangrijke rol spelen in het op gang brengen en houden van het proces.

Het proces

De initiator bewaakt het voortgangsproces bij het ontsluiten en uitbreiden van een ondersteuningsaanbod. Eventueel kan hij een externe deskundige opdracht geven om dit proces te begeleiden.

De initiator probeert inzicht te krijgen in de behoefte aan externe ondersteuning van vrijwilligersorganisaties, bijvoorbeeld door een inventarisatie.

Tevens kan hij een makelaarsrol vervullen tussen de verschillende betrokken partijen: vrijwilligersorganisaties als potentiële afnemers, aanbieders, potentiële (externe) financiers om vraag en aanbod in te vullen.

De initiator bepaalt de spelregels voor het gebruik van het aanbod en de afspraken waaraan afnemers en aanbieders zich dienen te houden, en vervult daarmee een rol van marktmeester.

Tenslotte zorgt de initiator voor de communicatie en coördinatie: hij wijst een medewerker of organisatie waar vrijwilligersorganisaties terecht kunnen voor het aanvragen van de servicepas of informatie over het beschikbare aanbod, die de beoordeling doet van nieuwe aanbieders en de werkwijze evalueert.

Initiële kosten bestaan uit:

- *Projectbegeleiding, evt. gecombineerd met:*
 - *inventarisatieonderzoek*
 - *ontwerp procedure (intake, voorwaarden, evaluatie etc.)*
 - *begeleiding / scholing aanbieders*
- *Faciliteiten en materialen:*
 - *werkplek en bureaunkosten*
 - *vergaderkosten initiatiefgroep*
 - *ontwerp beeldmerk (logo), servicepas en website*
 - *kosten productie en verspreiding materialen*
- *PR*
- *Juridische structuur (notaris, KvK, accountantscontrole)*

Wat kan de gemeente doen?

Stel dat een gemeente dit droomscenario voor het lokale vrijwilligerswerk wil realiseren. Welke stappen kan de lokale overheid daarin ondernemen?

Inventarisatie stand van zaken

Behoeften aan dienstverlenende ondersteuning bij lokale organisaties in kaart brengen. Hetzij via een apart onderzoek (zie voorbeeld Hengelo), hetzij via analyse van reeds verzamelde gegevens, bijvoorbeeld via een monitor vrijwilligerswerk.

Potentiële aanbieders van dergelijke ondersteuning in kaart brengen:

- *commerciële bureaus op het gebied van secretariaat, communicatie, administratie, juridische hulpverlening etc.*
- *diensten van steunfuncties (zie bijvoorbeeld Sportbureau Noord-Brabant)*
- *districten van landelijke organisaties (zie bijvoorbeeld diensten Rode Kruis).*

Daarnaast in kaart brengen:

- *vraag en aanbod van onbetaalde ondersteuning*
- *expertise bij lokale steunfuncties op het gebied van het matchen van Flexvrijwilligers*
- *lokale initiatieven op het gebied van maatschappelijk betrokken ondernemen en werknemersvrijwilligerswerk*

Mogelijkheden voor verbetering aanbod externe ondersteuning

Opzet van een model voor inkoop ondersteunende dienstverlening: introduceren van servicepas.

Selectiecriteria deelnemers:

- *Aan welke criteria moeten organisaties voldoen om gebruik te kunnen maken?*
- *Aan welke criteria moeten aanbieders voldoen om in het netwerk te worden opgenomen?*

Vormgeving van het aanbod:

- *Prijsstelling van de diensten, minimum/maximumafname?*
- *Eventuele uitsluiting van bepaalde diensten die niet in het model passen?*
- *Mogelijkheden voor externe financiering?*
- *Gereduceerd tarief voor organisaties die aan bepaalde criteria voldoen?*

Vormgeving van de randvoorwaarden:

- *Waar ligt de coördinatie van de aanvragen en evaluatie?*
- *Hoe ziet de klachtenprocedure eruit?*

Benadering van eerste aanbieders (later kunnen meerdere aanbieders zich aansluiten).

Benadering van eventuele externe financiers.

Effectiever matchen van vraag en aanbod van onbetaalde ondersteuning, eventueel via aanhaken aan FreeFlex en het netwerk van Engage-makelaars.

Bekendheid geven aan het aanbod

Met een feestelijke lancering van het systeem, bijvoorbeeld op een vrijwilligersdag en brede publiciteit kan de gemeente eraan bijdragen dat de ondersteuning ook daadwerkelijk wordt afgenomen. Naast duidelijke folders en informatiebijeenkomsten voor geïnteresseerde organisaties, kan het instellen van een infotelefoon en het maken van een speciale website een goede aanvulling vormen.