

Vrijwilligerswerk als kostenbesparing?

Nu het doorvoeren van bezuinigingen aan de orde van de dag is, kijken steeds meer non-profits naar de mogelijkheden om minder met beroepskrachten te werken en juist meer met vrijwilligers. Want dit zou tot een aanzienlijke kostenbesparing kunnen leiden. En doordat er met name in het bedrijfsleven nogal wat ontslagen vallen, wordt het aanbod van vrijwilligers op korte termijn groter. Kunt u hiervan zonder meer profiteren of zitten hier toch wel de nodige haken en ogen aan?

Non-profits hebben ten opzichte van bedrijven een extra keuze wat betreft het inzetten van arbeidskrachten, aangezien zij kunnen beschikken over vrijwilligers. De afweging 'welke taken laten we door vrijwilligers uitvoeren en welke werkzaamheden door beroepskrachten' is in deze organisaties een belangrijk inrichtingsvraagstuk.

Heilloos

Vaak zijn organisaties op zoek naar het antwoord op de vraag welke taken niet door vrijwilligers mogen worden gedaan. Dit is echter een heilloze weg, aangezien vrijwilligerswerk een beloningsstructuur is en niets zegt over de kennis, vaardigheden en professionaliteit van de medewerker. Een hartchirurg mag als vrijwilliger in een ontwikkelingsland werken en moet volgens de eed van Hippocrates een onverzekerde patiënt gewoon helpen. Een accountant mag de financiën van een sportvereniging beheren. Wie wat doet, is een eigen keuze van de organisatie. In principe kan en mag alles door vrijwilligers gedaan worden, mits zij de juiste papieren hebben. Soms vergt het wat manoeuvreren met de vakbond of de OR, maar het kan en mag.

De echte vraag is of het lukt om, op het moment dat uw organisatie hieraan behoefte heeft, voldoende van de juiste vrijwilligers te vinden. Of dit lukt, wordt bepaald door de wetten van schaarste op de arbeidsmarkt. Bij een relatief hoge werkloosheid, is de kans op succes groter

dan wanneer er werk in overvloed is. En er is voor non-profits niets verkeers aan het besparen van kosten als de doelstelling van de organisatie hierdoor beter bereikt kan worden. Het lijkt nobel en ethisch om geen mensen te ontslaan, maar als werkgelegenheid niet uw missie is en u hierdoor uw organisatie moet sluiten, bent u als bestuur toch verkeerd bezig.

Het is echter niet verstandig om de keuze tussen beroepskrachten en vrijwilligers uitsluitend te maken met het budget als leidraad. Een goede taakverdeling tussen beroepskrachten en vrijwilligers houdt rekening met de specifieke voor- en nadelen van vrijwilligers en beroepskrachten. Beide groepen moeten zodanig worden ingezet dat ze een maximale waarde toevoegen aan de organisatie.

Niet schaars

Bij het inschakelen van beroepskrachten wordt eveneens vaak een verkeerde redenering gebruikt, namelijk wanneer men denkt dat de organisatie dan medewerkers met de juiste of hogere kwalificaties kan krijgen. Maar kennis is in Nederland niet schaars, in tegenstelling tot het mogen beschikken over iemands agenda. De reden om te betalen is dat de organisatie hiermee een stevigere juridische grondslag krijgt voor onder andere het vooraf vaststellen van het aantal te werken uren, het werkschema en de controle op de uitvoering.

Daarmee komen we op de potentiële

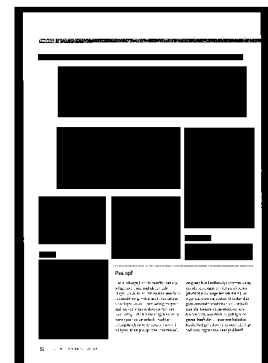
lagere productiviteit van vrijwilligerswerk. U heeft bij het gebruik van vrijwilligers gewoon veel meer mensen nodig om 1 fte te vullen en dat leidt tot hogere coördinatie- en wervingskosten. Ook is het goed voor te stellen dat de andere beloningstructuur van vrijwilligerswerk zich vertaalt in iets meer sociaal gedrag op de werkvloer en dat eventuele deficiënties zich uiten in lagere productiviteit.

Simpel

Hoe efficiënt is vrijwilligerswerk nu eigenlijk? In het algemeen geldt dat dit nuttig is als zowel voor de organisatie als voor de vrijwilliger de baten groter zijn dan de kosten. Dit principe staat centraal in een artikel van Handy en Brudney (2007). Zij beginnen bij de klassieke Cobb-Douglas productiviteitsfunctie $Y = AKaL1-a$. Hierbij staat K voor kapitaal en L voor arbeid. Een non-profit kan kiezen tussen L_b (beroepskrachten) en L_v (vrijwilligers), waardoor de functie verandert in $Y = AKa(L_b + mL_v)^{1-a}$. Hierbij staat m voor de mate van productiviteit van vrijwilligers. Als $m=1$, dan zijn beroepskrachten en vrijwilligers even productief. Bij $m < 1$ zijn de vrijwilligers minder productief.

Logica

De volgende stap brengt de kosten van arbeid binnen: $Cl = wL + bV$. Hierbij is w de arbeidskosten van de beroepskrachten en b die van de vrijwilligers. Na wat



bewerkingen volgt dan dat: $b = mw$. In gewoon Nederlands: de maximaal 'acceptabele' kosten van een uur vrijwilligerswerk zijn gelijk aan de 'relatieve productiviteit van een vrijwilliger' maal 'de uurkosten van een beroepskracht'. Dus als een uur vrijwilligerswerk 25% van een uur beroepswerk oplevert, moeten de vrijwilligerskosten per uur minder dan 25% van de beroepskosten bedragen. Zo simpel is dat...

Het is natuurlijk aan uzelf om te bepalen wat de relatieve productiviteit is en wat de uurkosten van vrijwilligers en beroepskrachten zijn. De algemene logica is wel dat vrijwilligers duurder worden als het om kleine vrijwilligersbaantjes gaat, er ingewerkt moet worden en er een groot verloop is. Maar daar staat tegenover dat het werken met vrijwilligers voor uw organisatie ook niet-financiële voordelen kan hebben, zoals het verwerven van veel vrienden in de gemeenschap.

Noodsprong

Pas op!

Het is belangrijk om te beseffen dat vrijwilligerswerk met nadruk een beloningstructuur is, en niet zomaar een functieomschrijving. Het is juist deze andere beloningstructuur – met weinig tot geen cash en veel meer andere vormen van waardering – die het voor organisaties in barre tijden zo verleidelijk maakt om beroepskrachten te vervangen door vrijwilligers. Maar pas op! Veel mensen willen graag hun kostbare tijd inzetten als ze waarde toevoegen en niet als zij vooral geliefd zijn vanwege het feit dat zij uw organisatie weinig kosten. U verkondigt geen wervende boodschap als u vrijwilligers als 'tweede-keuze-medewerkers' binnenhaalt, waarbij de vrijwilliger het gevoel heeft dat u liever een betaalde kracht had gehad en hij er weer uitvliegt zodra uw organisatie weer geld heeft.

Concluderend kunnen we stellen dat een non-profitorganisatie heel bewust moet bepalen welke taken door vrijwilligers of beroepskrachten worden uitgevoerd. Als u hierbij kijkt naar de specifieke toegevoegde waarde van vrijwilligerswerk, kan er eigenlijk nooit sprake zijn van '1-op-1 substitutie'. Desalniettemin kan een 'cynische' economische analyse helpen. Maar als het werken met vrijwilligers alleen een noodsprong is voor de korte termijn met de bedoeling om dit later weer terug te draaien, moet u er niet aan beginnen. Het advies is juist om de huidige budgetkrapte te gebruiken om eens fundamenteel te kijken naar een andere verdeling van taken tussen beroepskrachten en vrijwilligers. Hierbij moet de missie van uw organisatie leidend zijn! Dan blijft deze nieuwe verdeling ook de moeite waard als de financiële krapte voorbij is.

Prof. dr. Lucas Meijs is bijzonder hoogleraar 'vrijwilligerswerk, civil society en ondernemingen' aan de RSM Erasmus University

Rotterdam. Vanuit Meijs Consultancy adviseert hij organisaties die met vrijwilligers werken of vrijwilligerswerk willen bevorderen, e-mail: lucas.meijs@planet.nl

Bron: Handy, F. and Brudney, J.L. 2007. When to Use Volunteer Labor Resources? An Organizational Analyses for Nonprofit Management. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, vol. 4, supplement, pp. 91-100. U kunt dit artikel downloaden via <http://www.movisie.nl/intranet/docs/VIOTragedy-oftheCommons.pdf>

Vrijwilligers niet gebruiken als noodoplossing

Hoe efficiënt is vrijwilligerswerk nu eigenlijk?

Toegevoegde waarde van vrijwilligers

Vrijwilligers kunnen in bepaalde gevallen onder andere vanwege de volgende redenen meer waarde toevoegen:

- Vrijwilligers zijn geloofwaardiger als vertegenwoordigers van de organisatie ten opzichte van eventuele donateurs, omdat ze niet betaald worden.
- De cliënt waardeert de diensten van vrijwilligers hoger bij bijvoorbeeld bezoekwerk en de zogenoemde AIDS-buddies.
- Vrijwilligers kunnen een frissere kijk op de organisatie hebben omdat ze tegelijkertijd insider én outsider zijn.
- Vrijwilligers vergroten de invloedssfeer van de organisatie in haar omgeving doordat het aantal directe betrokkenen toeneemt.