

VRIJWILLIGERS EN WERKNEMERS KUNNEN ELKAAR AANVULLEN

# Kiezen tussen vaste kracht en vrijwilliger

De overheidsbezuinigingen zijn in een groot aantal sectoren voelbaar en dat kan zijn weerslag hebben op uw personeelsbestand. Als uw budget slinkt, is de kans namelijk groot dat u moet snijden in de kostenpost personeel. Maar het werk wordt niet minder, dus uw organisatie zal hoe dan ook met een andere oplossing moeten komen. Het inzetten van onbetaalde werknemers zou de werkdruk kunnen verlagen, maar in hoeverre zijn betaalde werknemers en vrijwilligers inwisselbaar?

werk professionaliseert. Vrijwilligers inzetten om zo kosten te besparen lijkt een simpele oplossing, omdat ze geen loon krijgen. Toch wil dit niet zeggen dat het inzetten van vrijwilligers gratis is. Ook vrijwilligers hebben cursussen en begeleiding nodig, net als aandacht van u of een andere leidinggevende.

## Productiviteit

Of een vrijwilliger daadwerkelijk een kostenbesparing oplevert, kan blijken uit zijn productiviteit en de door u gemaakte kosten. Stel dat een vrijwilliger per uur ongeveer 25% 'waarde' kan leveren ten opzichte van een betaalde kracht, dan mag uw organisatie in theorie niet meer dan een kwart van het uurloon van een betaalde kracht kwijt zijn aan de totale kosten van een vrijwilliger. Het één-op-één uitwisselen van beroepskrachten en vrijwilligers is echter niet altijd mogelijk en soms zelfs ongewenst (zie kader). Betaalde werknemers beschikken namelijk over bepaalde kennis en kunde, wat u niet zomaar kunt eisen van een vrijwilliger.

## Werkverdeling

Vrijwilligers bieden weer andere voordelen. Dat vrijwilligers en beroepskrachten niet in eenzelfde relatie staan tot uw organisatie, in hun vaardigheden die ze meebrengen en in hun relatie tot de doelgroep van uw organisatie, kan in sommige sectoren juist een voordeel zijn. Dit geldt vooral als de menselijke relatie belangrijk is voor het werk, zoals in de zorg, welzijn en bij (sport)verenigingen.

Met de participatiesamenleving is duidelijk geworden dat van Nederlanders wordt verwacht dat ze meedoen, de handen uit de mouwen steken en in de breedte verantwoordelijkheid dragen voor zichzelf en voor anderen. Het is een pleidooi om zowel actief te zijn in betaald werk als in vrijwilligerswerk; bij voorkeur zelfs allebei. Dit moet zorgen voor een groter aanbod van vrijwilligers, die u vervolgens voor uw organisatie kunt inzetten. Maar het beeld waarbij vrijwilligers en beroepskrachten gezien lijken te worden als onderling inwisselbaar, is om meerdere redenen niet realistisch.

vrijwilligers in te zetten, krijgt u in feite te maken met een extra variabele in uw organisatiestructuur. Dat is dus een keuze die u weloverwogen moet maken.

## Budget

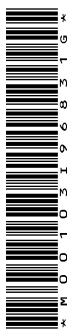
Vaak is het zo dat een organisatie haar personeelsbezetting invult op basis

## Winst boeken door te inventariseren wat vrijwilliger kan

van het budget. Een afname van de inkomsten, en dus het budget, betekent dat u beroepskrachten moet laten gaan en dat u hen eventueel vervangt door vrijwilligers. Het omgekeerde gebeurt namelijk ook: u vervangt vrijwilligers door betaalde werknemers, omdat er meer budget is of omdat geschikte vrijwilligers moeilijk te vinden zijn en het

## Variabele

Er zijn eigenlijk maar weinig functies waar bijvoorbeeld tien vrijwilligers met elk vier uur in de week één fulltime werknemer kunnen vervangen. Toch kan uw organisatie winst boeken door na te gaan welke functies en activiteiten wel door vrijwilligers gedaan kunnen worden en welke enkel door beroepskrachten, oftewel door uw werknemers. Door ook





Besluit u het reguliere werk ook door vrijwilligers uit te laten voeren, dan moet u wel een duidelijke, inhoudelijke werkverdeling maken. Uit onderzoek van de Rotterdam School of Management blijkt dat er verschillende redenen zijn om juist wel of niet voor een vrijwilliger te kiezen. Hieronder vindt u een overzicht van overwegingen, die u kunnen helpen bij het maken van zo'n werkverdeling.

**Professionaliteit** – Cliënten en leden verwachten van een werknemer in dienst meer kennis en professionaliteit, omdat hij er waarschijnlijk voor doorgeleerd heeft. Maar deze professionaliteit is vaak boekenwijsheid die soms juist ver staat van de belevingswereld van de cliënt of het lid. Beroepskrachten hebben bovendien hun eigen taal en ritme, waar ze zich achter kunnen verschuilen en zo een kloof creëren tussen hen en de cliënt of het lid. Daartegenover staat de (naïeve) perceptie van vrijwilligers. Zij handelen vanuit hun eigen ervaring, die soms beter aansluit op de cliënt. Een nadeel kan dan wel zijn dat de vrijwilliger reageert vanuit zijn vooroordelen.

**Betrokkenheid** – Een andere aanname is dat van een vrijwilliger een grotere persoonlijke betrokkenheid wordt verwacht, omdat hij zonder beloning en zonder dwingende leidinggevende er echt voor de cliënt of de (sport)vereniging is. Als werkgever is dat vervelend, want kunt u dan wel echt kritisch zijn tegen de vrijwilliger? Met beroepskrachten is de relatie duidelijker; hij zal juist terugkoppeling geven en verwachten.

**Afstand** – Dan is er de beleefde afstand tussen cliënt en hulpverlener en tussen lid en medewerker. Betaalde werknemers staan op een grotere afstand tot cliënten en leden dan vrijwilligers, vooral op emotioneel gebied. Vrijwilligers, leden en cliënten delen vaak persoonlijke kenmerken met elkaar, zoals levensovertuiging, opleidingsniveau, sociale klasse of passie voor de sport. Beroepskrachten delen die minder. Een grotere afstand is nodig voor een professionele behandeling, terwijl nabijheid juist de kracht kan

## Vaste werknemers inwisselen kan gevolgen hebben

Als u een vrijwilliger wilt inzetten, betekent dit niet dat u dan geen enkele kosten maakt. Stel, uw organisatie biedt een busdienst aan en daarvoor zet u betaalde krachten in. Op een gegeven moment besluit u hen te vervangen door vrijwilligers. Op het eerste gezicht lijkt dit een kostenbesparing op te leveren, maar het werk verandert mee. Zo zullen de managementkosten toenemen, omdat er meer

zijn van vrijwilligers. Daar kunt u dus uw voordeel mee doen bij de taakverdeling.

**Relatie** – Een volgend punt is de relatie tussen u en de vaste werknemer/vrijwilliger. Beroepskrachten bieden u weliswaar organisatorische continuïteit – zolang er niets verandert in uw budget – maar vrijwilligers kunnen meer individuele zekerheid geven voor de cliënt of het lid zelf. Dat zit zo: cliënten geloven een vrijwilliger die belooft dat je hem altijd mag bellen, terwijl beroepskrachten kantooruren hebben of ineens een andere functie of baan. Toch is een zogenoemde organisatorische continuïteit van belang, omdat u dan beter grip heeft op die ene werknemer. Aan de andere kant, als u hem kunt vervangen door tien vrijwilligers van vier uur, bent u wel flexibeler bij vakanties en ziekte!

**Privacy** – Tot slot gaan vrijwilligers en betaalde werknemers mogelijk anders om met privacy en geheimhouding rondom een cliënt of lid. Vrijwilligers roddelen misschien, maar beroepskrachten moeten alles vermelden in een (vertrouwelijk) dossier. Dit is zeker het geval als beroepskrachten macht kunnen uitoefenen over de cliënt, zoals in de jeugdzorg.

### Gelijkwaardig

Vrijwilligers kunnen volgens het onderzoek dus beter zijn in het aangaan van betekenisvolle relaties met cliënten en leden, omdat ze vaak een grotere persoonlijke betrokkenheid hebben. Dit

(onbetaalde) parttime chauffeurs zijn die bovendien alleen een kleinere bus kunnen rijden omdat ze niet over het juiste rijbewijs beschikken. Daarbij komt dat geen enkele vrijwilliger een busdienst wil doen als er geen passagier is. Dat werk zou eigenlijk betaald moeten worden! U bent dan in feite terug bij af. Denk dus goed na, voordat u besluit om bepaalde taken bij alleen vrijwilligers neer te leggen.

komt voort uit het informele karakter van het contact, doordat vrijwilligers dezelfde passie hebben als de cliënt of het lid of omdat ze kenmerken delen met de mensen die zij helpen. Vrijwilligers hebben dus, in vergelijking tot beroepskrachten, een meer gelijkwaardige relatie met cliënten en leden dan beroepskrachten. Cliënten beschouwen vrijwilligers vaak ook als minder betuttelend, moraliserend, veroordelend en toegankelijker dan beroepskrachten. Vrijwilligers kunnen zo bijdragen aan de emancipatie van cliënten, doordat ze waarschijnlijk beter zijn in het versterken van de eigen kracht van een cliënt of lid dan beroepskrachten. Dit maakt cliënten weer minder afhankelijk van instituties.

### Keuze

Dat vrijwilligers beter zijn toegerust voor het uitvoeren van bepaalde taken betekent echter niet automatisch dat vrijwilligers daadwerkelijk bereid zijn om deze werkzaamheden uit te voeren. Kenmerkend van vrijwilligerswerk is immers dat mensen er zelf voor kiezen. U doet uw organisatie dus tekort als u simpelweg beroepskrachten door vrijwilligers vervangt. Vooral omdat het één-op-één omwisselen zelden kan, maar ook omdat u dan de specifieke voor- en nadelen van beide type medewerkers niet goed inzet!

*Prof. dr. Lucas Meijs, bijzonder hoogleraar strategic philanthropy aan RSM, Erasmus Universiteit Rotterdam, e-mail: lmeijs@rsm.nl*



## Gevolgen VAR's



### Soort VAR

Loon uit dienstbetrekking



### Gevolgen voor uw organisatie

U moet als opdrachtgever zelf toetsen of er sprake is van een (fictieve) dienstbetrekking.

### Gevolgen voor opdrachtnemer

De opdrachtnemer kan u met de VAR-loon geen zekerheid geven over het inhouden en betalen van loonheffingen.

Resultaat uit overige werkzaamheden



U moet als opdrachtgever zelf toetsen of er sprake is van een (fictieve) dienstbetrekking.

De opdrachtnemer kan u met de VAR-row geen zekerheid geven over het inhouden en betalen van loonheffingen.

Winst uit onderneming



Als opdrachtgever hoeft u geen loonheffingen in te houden en te betalen. Voorwaarden zijn dat:

- de werkzaamheden op de VAR overeenkomen met de werkzaamheden die de opdrachtnemer voor u uitvoert.
- de werkzaamheden binnen de geldigheidsduur van de VAR vallen.
- u de identiteit van de opdrachtnemer heeft vastgesteld.
- u kopieën van het identiteitsbewijs en de VAR van de opdrachtnemer in uw administratie bewaart.

De opdrachtnemer kan u met de VAR-wuo de zekerheid geven dat u geen loonheffingen hoeft in te houden. De opdrachtnemer is met de VAR-wuo niet verzekerd voor de werknemersverzekeringen en kan geen beroep doen op de uitkeringen van deze verzekeringen (zoals de WIA en de WAO).

Inkomsten uit werkzaamheden voor rekening en risico van een bv



U hoeft als opdrachtgever geen loonheffingen in te houden en te betalen. Voorwaarden zijn dat:

- de werkzaamheden op de VAR overeenkomen met de werkzaamheden die de opdrachtnemer voor u uitvoert.
- de werkzaamheden binnen de geldigheidsduur van de VAR vallen.
- u de identiteit van de opdrachtnemer heeft vastgesteld.
- u kopieën van het identiteitsbewijs en de VAR van de opdrachtnemer in uw administratie bewaart.

Let op, deze VAR vrijwaart u niet van de inleners- of ketenaansprakelijkheid als de bv van de opdrachtnemer niet de loonheffingen (en BTW) over de uitgevoerde werkzaamheden betaalt.

De opdrachtnemer kan met een VAR-dga u de zekerheid geven dat u geen loonheffingen hoeft in te houden. De opdrachtnemer is met de VAR-dga niet verzekerd voor de werknemersverzekeringen en hij kan geen beroep doen op de uitkeringen van deze verzekeringen.