

## VRIJWILLIGERS STUURT U ANDERS AAN DAN WERKNEMERS

# Grip op vrijwilliger

**Vrijwilligers kunnen van grote waarde zijn voor uw organisatie. Ze hebben echter een andere plek binnen de organisatie dan uw vaste werknemers en voeren heel andere activiteiten uit. Toch wilt u vrijwilligers, net als uw werknemers, kunnen aansturen en motiveren. Mogelijk biedt u ze daarom een vergoeding. Maar in hoeverre is dat een effectief middel om grip te krijgen op vrijwilligers?**

Vrijwilligers zijn meestal heel betrouwbaar in het uitvoeren van hun werkzaamheden. Toch heerst bij organisaties vaak de aanname dat het minder eenvoudig is om vrijwilligers aan hun afspraken te houden dan de vaste werknemers. Maar als het gaat om taken die duidelijk te maken hebben met het bereiken van uw doelstelling en die duidelijk passen binnen de afgesproken functieomschrijving, hoeft u geen problemen te verwachten. Vrijwilligers komen immers om een bijdrage te leveren, niet om niets te doen. In dat opzicht is het aan het werk houden van vrijwilligers soms juist makkelijker dan bij beroepskrachten.

## Prikkel

Dit verandert snel als het gaat om (onderdelen van) taken waarvan het voor de vrijwilliger minder duidelijk is waarom hij die moet doen. Mogelijk herkent u de situatie waarin vrijwilligers 'ja' zeggen tegen allerlei extra opdrachten, terwijl ze die vervolgens niet uitvoeren, maar wel hun 'echte' werk doen en rustig afwachten wat u hieraan gaat doen. Hoe kunt u dit aanpakken? Een werknemer zou u geen bonus kunnen geven, niet bevorderen of kunnen ontslaan. Maar deze prikkels zijn niet van toepassing

op de vrijwilliger. Als het nut van een activiteit niet duidelijk is, zoals het open houden van het buitenzwembad in de stromende regen vanwege subsidieafspraken, kan de vrijwilliger ineens (tijdelijk) verdwenen zijn.

## Onkosten

Om vrijwilligers ook in zulke situaties hun werkzaamheden te laten uitvoeren, kiezen sommige organisaties ervoor om door middel van de vrijwilligersvergoeding meer grip te krijgen op hun werkzaamheden. Als het ware om iets te kunnen hebben dat ook afgepakt kan worden, mocht de vrijwilliger zich niet aan de afspraken houden. U mag uw vrijwilligers van de Belastingdienst een

onbelaste onkostenvergoeding geven of een vaste vrijwilligersvergoeding (zie kader rechtsonder). Zo kunt u vrijwilligers aan de ene kant waarderen en aan de andere kant aansturen.

## Averechts

De vrijwilligersvergoeding is ooit bedoeld en bedacht om het (vrijwilligers)organisaties administratief makkelijker te maken om onkosten te vergoeden. Er is dan ook geen bezwaar tegen een vrijwilligersvergoeding, maar het koppelen van de vrijwilligersvergoeding aan gewerkte uren kan op drie manieren averechts werken. Allereerst kan het van vrijwilligerswerk iets halfslachtigs maken en zelfs het gevoel oproepen bij de vrijwilliger dat zijn werk onderbetaalde arbeid is in dienst van de organisatie in plaats van vrijwilligerswerk in dienst van de samenleving. Daarmee vervangt u in feite de positieve kant van vrijwilligerswerk – de vrijwilliger komt om iets te doen en kan dat op zijn eigen manier doen – door de negatieve kanten van betaald werk, namelijk dat u de vrijwilliger moet controleren of hij überhaupt aan het werk is en hem regelmatig moet instrueren. Het tweede risico van het koppelen van de

## Mogelijk effect van een vergoeding per uur

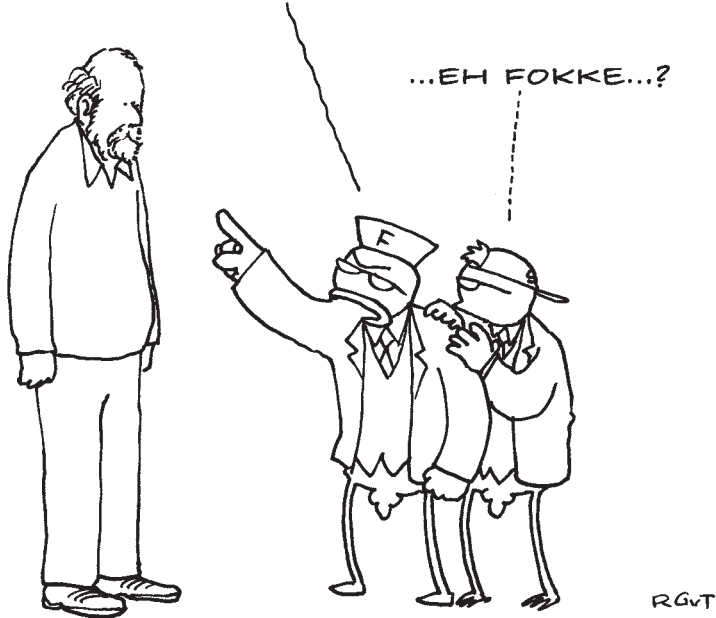
In Zuid-Holland zijn er twee gemeenten waarvan de stranden aan elkaar grenzen. De vrijwillige strandwachten van de ene gemeente krijgen een uurvergoeding voor hun aanwezigheid. Dit heeft tot gevolg dat deze strandwachten vooral alleen aanwezig zijn op de uren die worden vergoed. Ook op zonnige dagen gaan de

strandwachten van dit stukje strand bijna altijd om 18.00 uur weg. De vrijwilligers van de reddingsbrigade in de andere gemeente krijgen geen vergoeding voor hun aanwezigheid. Zij blijven vaak nog even plakken, vooral als het mooi weer is, en redden na 18.00 uur in nood gekomen windsurfers voor het andere strand.

## FOKKE & SUKKE

STUREN DE VRIJWILLIGERS AAN

LUISTER, DE VRIES, ALS JIJ  
ZO BLIJFT KLOOIEN, HOUDEN  
WE HET OP JE LOON IN...



vrijwilligersvergoeding aan uren is dat vrijwilligers stoppen zodra hun dienst voorbij is, omdat meer werken niet is toegestaan volgens de eigen regels van de vergoeding. Vrijwilligers die werken zonder vergoeding of met een vaste vergoeding blijven bijvoorbeeld veel vaker hangen als het nodig is (zie linkerkader). Het derde risico van het geven van een vrijwilligersvergoeding per uur is dat het verschil tussen betaalde en vrijwillige medewerkers leidt tot een discussie met u over de hoogte van de vergoedingen in plaats van over de werkzaamheden en andere meer inhoudelijke onderwerpen. Dit speelt onder andere bij brandweerkorpsen en de vrijwillige politie.

### Controle

De oplossing is erkennen dat vrijwilligers geen beroepskrachten zijn. Vrijwilligers hebben immers een andere werkrelatie met uw organisatie dan uw werknemers (zie ook Bestuur Rendement 5-2014). Dit heeft vooral te maken met de sfeer van vrijheid en autonomie die rondom vrij-

willigerswerk hangt, het parttime karakter van de werkzaamheden en het ontbreken van een economisch belang, oftewel het loon. Tegenover deze drie factoren staat dat vrijwilligers heel betrouwbaar zijn in hun werk maar wel vinden dat ze zelf mogen bepalen hoe ze hun werk inrichten. Daarbij kunt u ze minder goed controleren. Ze zijn immers veel minder aanwezig en vaak buiten de kantooruren. Dit maakt iedere vorm van controle op basis van functionele hiërarchie en het denken in belonen en bestraffen, wat bij vaste werknemers wel een rol speelt, in feite nutteloos voor vrijwilligers.

### Autonomie

Als u vrijwilligers wilt motiveren door middel van een beloning, moet u dit dus niet zoeken in geld maar in het vrijwilligerswerk zelf. Het is juist de autonomie die voor veel vrijwilligers het verschil maakt met beroepsmatig werk. Literatuur over vrijwilligersmanagement staat dan ook vol met tips en adviezen om vrijwilligers taken en functies te geven die

ze nagenoeg autonoom kunnen uitvoeren, omdat dit aansluit bij hun wensen. In de zorg bijvoorbeeld moeten de taken die vrijwilligers uitvoeren beperkt worden omschreven, zodat de vrijwilliger die verder zelf kan vormgeven. Zo kunnen vrijwilligers van De Zonnebloem in overleg met de cliënt bepalen hoe vaak ze komen en waar ze het over zullen hebben. Bij sportverenigingen zal het juist vaak gaan om opdrachten die aan een commissie of team als geheel worden gegeven en die de leden vervolgens zelf uitvoeren. Is het nut van een bepaalde taak niet duidelijk voor de vrijwilliger, ga dan echt met hem in gesprek waarom het voor uw organisatie wel relevant is. Overtuigt dat niet, geef hem dan de kans om eerlijk tegen u te zeggen dat hij het niet zal doen, dan houdt u elkaar tenminste niet voor de gek. De klassieke controle van loon om vrijwilligers (gemotiveerd) aan het werk te houden is dus niet nodig. Het gaat om een subtielere vorm van controle en aansturing en dat zit in de mate van autonomie die u de vrijwilliger geeft om werk voor uw organisatie uit te voeren.

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

## Vrijwilligersvergoedingen

U kunt een vrijwilliger op verschillende manieren financieel tegemoetkomen:

- U geeft een onkostenvergoeding op basis van gemaakte kosten.
- U geeft een vaste vrijwilligersvergoeding. Per uur mag die maximaal € 4,50 bedragen of maximaal € 2,50 als de vrijwilliger jonger is dan 23 jaar. Per maand mag de vergoeding niet meer zijn dan € 150. Per jaar bedraagt de maximumvergoeding € 1.500. Deze bedragen gelden ook als u bijvoorbeeld naast een vergoeding per uur een onkostenvergoeding geeft. Als de totale vergoeding boven de maximumbedragen uitkomt, is er geen sprake van een vrijwilligersvergoeding maar van belast loon.