



NOV

Vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk

**Medezeggenschap en participatie
van vrijwilligers in de
besluitvorming**

Een handreiking voor organisaties



Inhoudsopgave

1.	Medezeggenschap en participatie van vrijwilligers in de besluitvorming	3
2.	De voordelen	4
2.1	Medezeggenschap in beweging	
2.2	De voordelen voor de organisatie	5
2.3	De voordelen voor vrijwilligers	6
3.	Een vorm kiezen	7
3.1	Factoren die een rol spelen bij de keuze	7
3.2	De mate van inspraak	8
3.3	Functies van medezeggenschap en participatie	9
3.4	De opbrengsten van medezeggenschap en participatie	10
4.	Formeel	13
4.1	De Ledenraad van een vereniging	13
4.1.1	Aandachtspunten voor de organisatie	14
4.2	Vrijwilligers in de OR of PVT	14
4.2.1	Aandachtspunten voor de organisatie	16
4.3	De Vrijwilligersraad	16
4.3.1	Aandachtspunten voor de organisatie	17
5.	Minder formeel	19
5.1	Vrijwilligers in werkgroepen	19
5.1.1	Aandachtspunten voor de organisatie	20
5.2	Vrijwilligers in het teamoverleg	21
5.2.1	Aandachtspunten voor de organisatie	21
5.3	Het brede medewerkeroverleg	22
5.3.1	Aandachtspunten voor de organisatie	22
5.4	Het flexibele vrijwilligersplatform	23
5.4.1	Aandachtspunten voor de organisatie	23
6.	Informeel	25
6.1	Het Vrijwilligerstevredenheidsonderzoek	25
6.1.1	Aandachtspunten voor de organisatie	25
6.2	Studiedagen, themadagen en conferenties	26
6.2.1	Aandachtspunten voor de organisatie	26
6.3	De organisatie 'on tour'	26
6.3.1	Aandachtspunten voor de organisatie	27
7.	Verantwoording	29
7.1	Netwerk Medezeggenschap van vrijwilligers	29
7.2	Handreiking Medezeggenschap en participatie van vrijwilligers in de besluitvorming	30



1. Medezeggenschap en participatie van vrijwilligers in de besluitvorming

Als organisatie kunt u uw vrijwilligersbeleid verbeteren en de betrokkenheid van vrijwilligers versterken, door de dialoog met de vrijwilligers goed te organiseren. U kunt hun betrokkenheid nog beter benutten, door hen te laten meepraten en meedenken. Er zijn vele vormen van meepraten en meedenken mogelijk. Welke vorm(en) een organisatie kiest, hangt af van een aantal factoren.

Als vrijwilliger kunt u meer betekenen voor de organisatie waarvoor u zich inzet. En ook voor de vrijwilligers van de organisatie. Dat kan door deel te nemen aan de vorm(en) medezeggenschap of participatie binnen de organisatie. Uw inbreng kan bijdragen aan de kwaliteit van het werk van de organisatie, en aan een goede positie van de vrijwilligers en het vrijwilligerswerk binnen de organisatie.

In het [NOV-netwerk](#) Medezeggenschap van vrijwilligers, hebben we met vertegenwoordigers en vrijwilligers van veertig verschillende organisaties een aantal vormen van meepraten en meedenken besproken. Met concrete voorbeelden hebben we deze vormen voor u op een rij gezet.

2. De voordelen

De samenleving verandert en vrijwilligerswerk verandert ook. Er wordt meer van vrijwilligers gevraagd en er zijn meer vrijwilligers nodig. Denk bijvoorbeeld aan de nadruk op de participatiemaatschappij. En er komen andere vrijwilligers: vrijwilligers die andere dingen willen doen en die anders willen werken. Er is natuurlijk nog steeds een grote groep mensen die vaste taken wil uitvoeren op vaste tijden. Bijvoorbeeld wekelijks koffie schenken in de huiskamer van een verzorgingshuis. Of een zaterdag in de maand onderhoudswerkzaamheden uitvoeren in een natuurgebied. Maar er is ook een groeiende groep die zich op een andere manier vrijwillig wil inzetten. Bijvoorbeeld voor kortdurende projecten. Of die taken wil uitvoeren waarvoor een bepaalde training vereist is. Bijvoorbeeld gezinscoaching, of begeleiding van cliënten bij hun administratie.

Andere keuzes. Bij een groot aantal organisaties is duidelijk minder geld beschikbaar dan voorheen. Voor sommige organisaties komt daarbij dat het werk drastisch verandert, doordat we als samenleving andere keuzes maken. Het gevolg daarvan is dat organisaties meer werk aan vrijwilligers over moeten laten. Dit alles maakt dat de verhoudingen veranderen. Tussen organisaties en burgers maar ook binnen organisaties, tussen beroepskrachten en vrijwilligers.

Afhankelijk van vrijwillige inzet. Organisaties die met vrijwilligers werken, zijn in meerdere of mindere mate afhankelijk van vrijwillige inzet. In veel organisaties vullen vrijwilligers het werk van beroepskrachten aan. De inzet van vrijwilligers betekent dat zij meer kwaliteit kunnen leveren. Andere organisaties zouden hun kerntaken helemaal niet kunnen uitvoeren zonder vrijwilligers. Voor die organisaties vormen de vrijwilligers het hart.

Ook getalsmatig varieert de verhouding betaalde krachten - vrijwilligers sterk. Zo zijn er organisaties met 10 betaalde krachten en 150 vrijwilligers en organisaties met 8000 betaalde krachten en 2000 vrijwilligers, en allerlei andere verhoudingen. Hoe groot of hoe klein ook, voor elke organisatie is het belangrijk om steeds voldoende vrijwilligers te werven en hen betrokken te houden. Veel organisaties spreken in hun vrijwilligersbeleid dan ook van "binden en boeien".

Verschillen in betrokkenheid. Er zijn wel verschillen in de betrokkenheid van vrijwilligers. Alle mensen die zich vrijwillig inzetten, voelen zich betrokken, zeker bij de doelstellingen en bij de klanten van de organisatie. Maar dat betekent niet automatisch, dat zij zich allemaal even betrokken voelen bij de organisatie. Laat staan dat zij mee willen praten en denken over de organisatie. Veel vrijwilligers hebben daar simpelweg geen behoefte aan. Toch is er een groeiende groep die wel wil meepraten en meedenken. Aan de andere kant ontdekken organisaties steeds meer dat zij de inbreng nodig hebben van hun verschillende belanghebbenden om hun doelen te realiseren.

2.1 Medezeggenschap in beweging

In Nederland zijn we al heel lang bekend met medezeggenschap van werknemers. De meeste organisaties met meer dan 50 werknemers hebben een ondernemingsraad (OR). In veel organisaties wordt tegenwoordig ook gezocht naar andere manieren van participatie in de besluitvorming. Dat heeft vooral te maken met veranderde omstandigheden. Organisaties zijn veranderd, bijvoorbeeld als we kijken naar de verhoudingen tussen het management en de werknemers. Werknemers zijn mondiger geworden en organisaties platter. Bovendien zijn in de meeste bedrijfstakken de arbeidsomstandigheden inmiddels goed geregeld.



Relevant. Wat voor bedrijven en organisaties zonder vrijwilligers werkt, is lang niet altijd toe te passen op organisaties die met vrijwilligers werken (Meijs 1997). Laat staan op organisaties die volledig of vrijwel volledig op vrijwillige inzet draaien. Toch zijn de algemene ontwikkelingen op het gebied van medezeggenschap en participatie in de besluitvorming ook relevant voor medezeggenschap en participatie van vrijwilligers.

Functioneel voor de organisatie. Medezeggenschap en participatie in besluitvormingsprocessen worden vandaag de dag steeds meer gezien als functioneel voor de organisatie (Goodijk en Sorge 2005). De organisatie heeft er wat aan. We zien op dit moment een beweging naar meer flexibele vormen van participeren in besluitvormingsprocessen binnen organisaties. Meepraten en meedenken vanuit alle lagen van de organisatie is onderdeel van de beweging naar een bredere stakeholdersdialogo [bron: De Jonge e.a. 2014]. Medezeggenschap en participatie van vrijwilligers past in deze beweging. Zeker nu de verhoudingen tussen betaalde krachten en vrijwilligers in organisaties aan het veranderen zijn.

2.2 De voordelen voor de organisatie

Betrokkenheid van vrijwilligers versterken. Een zekere mate van invloed op het eigen werk en op de werkomstandigheden is belangrijk voor iedereen. Uit onderzoek blijkt dat mensen zich daardoor gemotiveerd en met plezier blijven inzetten. Dat geldt ook voor mensen die zich vrijwillig inzetten. Als vrijwilligers invloed hebben op de organisatie en op de positie van vrijwilligers daarin, vergroot dit hun betrokkenheid. Niet alle vrijwilligers hebben evenveel behoefte om zelf invloed uit te oefenen. Ook al voelen zij zich er zelf niet toe geroepen, veel vrijwilligers vinden het prettig dat er wel door vrijwilligers wordt meegedacht. Bijvoorbeeld over het vrijwilligersbeleid.

Publieke verantwoording en imago. Iedere non-profit organisatie houdt zich bezig met publieke verantwoording. Wanneer een organisatie werkt met gemeenschapsgeld of geld van donateurs, moet de organisatie goed uit kunnen leggen hoe zij dat geld inzet om de doelen te bereiken en de klanten te helpen. De dialoog met vrijwilligers kan gezien worden als een onderdeel van publieke verantwoording. Bovendien zijn vrijwilligers pleitbezorgers van de organisatie. We spreken ook wel van ambassadeurs. Zij vertellen anderen over de organisatie waarvoor zij vrijwilligerswerk doen. Daardoor zijn zij medebepalend voor het imago van de organisatie.

Ontwikkeling van de organisatie. Vrijwilligers laten meepraten en meedenken, kan bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie. Vrijwilligers komen uit alle hoeken van de samenleving. Zij hebben aanvullende kennis op allerlei gebieden en kijken vanuit een ander perspectief naar de organisatie en het werk. Het meewegen van kennis en ervaring vanuit verschillende perspectieven verbetert de kwaliteit van de besluitvorming. De inbreng van vrijwilligers kan de organisatie versterken, inhoudelijk en procesmatig.



2.3 De voordelen voor vrijwilligers

Invloed op het beleid. Door mee te praten en mee te denken, kunt u als vrijwilliger invloed hebben op het beleid van de organisatie, of op de uitvoering van het werk. Voor veel mensen draagt het bij aan hun werkplezier, als zij hun werk en hun werkomstandigheden kunnen beïnvloeden. Door het perspectief van de vrijwilligers te vertegenwoordigen, kunt u de collectieve belangen van de vrijwilligers behartigen.

Persoonlijke ontwikkeling. Deelnemen aan vormen van medezeggenschap en participatie kan bijdragen aan uw persoonlijke ontwikkeling. Door deelname aan diverse overlegvormen kunt u bijvoorbeeld uw communicatieve vaardigheden versterken. En als u ook andere deskundigheden kunt inzetten voor de organisatie dan in uw gewone vrijwilligerswerk, maakt dat uw vrijwilligerswerk voor deze organisatie voor u mogelijk nog interessanter.

Medezeggenschap of participatie zeker overwegen als...

- ✓ vrijwilligers zelfstandig en in direct contact met kwetsbare klanten werken en op die manier, of op een andere manier een relatief grote verantwoordelijkheid dragen;
- ✓ vrijwilligers werken met machines en/of materialen, of in omgevingen die mogelijk risico's met zich meebrengen, bijvoorbeeld een openbaar toegankelijke ruimte of bij cliënten thuis;
- ✓ u veranderingen in de organisatie voorziet, waarbij de samenwerking van beroepskrachten en vrijwilligers, of de taken van vrijwilligers ingrijpend gaan veranderen.

3. Een vorm kiezen

Besluitvorming gebeurt in iedere organisatie voortdurend. Van alledaagse besluiten op het niveau van de individuele uitvoerder tot veelomvattende besluiten op directieniveau. De organisatie kan haar belanghebbenden op alle niveaus invloed laten uitoefenen. Maar niet elke vrijwilliger kan op beleidsniveau meedoen. De organisatie moet daarom bedenken welke vorm van meedoen past bij de vrijwilligers. Want de vorm is bepalend voor wie er mee kan praten en doen, en wie niet. Van alle vormen is de medezeggenschapsraad misschien wel de bekendste, maar zeker niet de enige.

Passende vormen. Er zijn veel verschillende vormen van medezeggenschap en participatie in besluitvormingsprocessen. Om te beginnen is er een verschil tussen formele, iets minder formele en informele vormen. Binnen deze drie categorieën zijn ook weer meerdere manieren mogelijk. We bespreken van elke categorie drie vormen aan de hand van een of meer concrete voorbeelden.

Welke vorm het beste past bij uw organisatie, hangt af van:

- de kenmerken van de organisatie;
- eigenschappen van de vrijwilligers;
- de gewenste mate van meedoen door vrijwilligers;
- de onderwerpen waarbij de organisatie inbreng van vrijwilligers wil;
- wat de organisatie wil bereiken met de inspraak van vrijwilligers.

Meerdere vormen inzetten. Voor veel organisaties zijn meerdere vormen geschikt. Een organisatie kan meerdere vormen inzetten, die elkaar aanvullen. In alle gevallen betekent het organiseren van medezeggenschap en participatie van vrijwilligers voor de organisatie een investering. Dat blijkt ook uit de voorbeelden die we beschrijven.

In het algemeen zien we dat de organisatie wat meer moeite moet doen voor het organiseren van vormen die voor de vrijwilligers laagdrempelig zijn. Maar de organisaties waarvan we voorbeelden geven, hebben de ervaring dat die investering de moeite waard is.

3.1 Factoren die een rol spelen bij de keuze

De kenmerken van de organisatie. In de eerste plaats spelen de kenmerken van de organisatie een rol, zoals:

- de sector;
- de omvang van de organisatie;
- de verhouding van beroepskrachten en vrijwilligers in aantallen;
- de vorm van samenwerking tussen beroepskrachten en vrijwilligers;
- de visie van de organisatie op participatie;
- de aard van de taken die vrijwilligers uitvoeren.

Vrijwilligersraden vinden we bijvoorbeeld in grote en in kleine organisaties. Maar in een kleine organisatie kan een vrijwilligersraad een andere rol hebben dan in een grote organisatie. Zie bijvoorbeeld de beschrijvingen van de vrijwilligersraden van Villa Pardoës en Archipel.



Eigenschappen van de vrijwilligers. Ook speelt mee welk type, of verschillende typen vrijwilligers actief zijn voor de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan:

- leeftijd;
- werk- en denkniveau;
- persoonlijke motivatie om vrijwilligerswerk te doen;
- inhoudelijke wensen en ambities;
- aanwezige expertise;
- beschikbare tijd.

Al deze variaties bepalen mede de interesse van vrijwilligers in medezeggenschap of participatie. Sommige vormen van meedoen spreken de ene vrijwilliger nu eenmaal mee aan dan een andere. Bij de inrichting van de dialoog is het daarom belangrijk om hier rekening mee te houden. Heeft een organisatie vooral 'doeners' in huis, dan ligt het niet voor de hand om alleen maar formeel overleg te organiseren. Om de inbreng van 'doeners' te krijgen, zal de organisatie (ook) andere manieren van meedoen moeten organiseren. Kijk voor een voorbeeld naar de beschrijving van het traject van FNV Bondgenoten.

Onderwerpen om over mee te praten. Belangrijk is ook om te bepalen over welke onderwerpen de organisatie de vrijwilligers wil laten meepraten en meedenken, of zelfs (mee)beslissen:

- strategisch beleid (strategie, meerjarenplan);
- financieel-economisch beleid (begroting, investeringen);
- sociaal-organisatorische zaken (vrijwilligersbeleid);
- operationele zaken (uitvoering, inhoud van het werk).

Zo wordt financieel-economisch beleid voornamelijk besproken in formele overleggen met een bestuur of bestuurder. Voorbeelden daarvan zijn een vrijwilligersraad en een Ledenraad van een vereniging. Deze raden hebben overleg dat deel uitmaakt van de formele besluitvormingsstructuur van een organisatie.

Onderwerpen die over de uitvoering gaan, bijvoorbeeld de begeleiding van een cliënt, komen in formeel overleg met een bestuurder helemaal niet ter sprake. Die onderwerpen worden juist weer wel besproken in teamoverleg.

3.2 De mate van inspraak

In de voorkomende vormen van medezeggenschap en participatie zien we verschillende gradaties van inspraak. Bij de vormen die we in deze handreiking bespreken, geven we steeds de mate van inspraak weer volgens onderstaande indeling.

(1) Meer weten. Geïnformeerd worden.

Organisaties communiceren op veel manieren met vrijwilligers. Via nieuwsbrieven, intranet, of door een beroepskracht worden vrijwilligers geïnformeerd over het beleid en de gang van zaken. Veel organisaties houden ook regelmatig informatiebijeenkomsten voor vrijwilligers. Informeren is eenrichtingverkeer, er is nog geen sprake van een dialoog.



(2) Meepraten. Relevante kennis inbrengen.

Meepraten komt al in de buurt van een dialoog. Om een goed besluit te kunnen nemen, is het belangrijk dat alle relevante kennis meegewogen wordt. We zijn er tegenwoordig van doordrongen dat niet een persoon of groep de waarheid in pacht heeft. Iedereen heeft vanuit haar of zijn perspectief kennis die de kennis van anderen aanvult. Voor een organisatie is het waardevol om zoveel mogelijk beschikbare relevante kennis mee te kunnen nemen in de besluitvorming.

(3) Meedenken. Een mening of advies geven.

Meedenken gaat nog een stap verder dan meepraten. Niet alleen wordt relevante kennis ingebracht, advies geven betekent ook een mening geven over het betreffende onderwerp.

Meedenken kan in een medezeggenschapsraad, maar ook in een werkgroep.

Veel organisaties hebben in het samenwerkingsconvenant met de vrijwilligersraad vastgelegd dat de raad bij bepaalde onderwerpen adviesrecht heeft. Dat betekent dat het bestuur of de bestuurder altijd het advies vraagt van de vrijwilligersraad voordat hij over een van deze onderwerpen een besluit neemt.

(4) Meebeslissen. Een relatieve stem hebben in de besluitvorming.

Meebeslissen betekent dat een bestuur of bestuurder instemming nodig heeft van het medezeggenschapsorgaan. Voorbeelden van zijn het instemmingsrecht volgens de Wet op de Ondernemingsraden (WOR), en het verzaamd adviesrecht uit de Wet Medezeggenschap Cliëntenraden Zorginstellingen (WMCZ). Het instemmingsrecht geldt alleen voor bepaalde onderwerpen. Wel is er bij deze institutionele vormen van medezeggenschap altijd een externe geschillencommissie. Daar kan de raad of de bestuurder een geschil aan voorleggen. Zo kan een bestuurder soms toch toestemming krijgen om een bepaald besluit te nemen. Of een raad kan gelijk krijgen, zodat de bestuurder het plan toch moet wijzigen.

(5) Beslissen. Een volledige stem hebben in de besluitvorming.

Hierbij gaat het om vooraf goedkeuring geven aan belangrijke besluiten van een bestuur of bestuurder. Bij een vereniging bijvoorbeeld, is de Algemene Ledenvergadering het hoogste besluitvormende orgaan. Ook voor Ledenraden van verenigingen geldt dat zij zeggenschap hebben in plaats van medezeggenschap. Deze raden moeten namens de leden het beleid goedkeuren, voordat het wordt vastgesteld (door bestuur of raad van toezicht) en uitgevoerd kan worden (door de directeur of raad van bestuur).

3.3 Functies van medezeggenschap en participatie

Medezeggenschap of participatie wordt vandaag de dag steeds meer gezien als functioneel voor de organisatie: de organisatie heeft er wat aan. We geven hier een beschrijving van zes functies van medezeggenschap en participatie (Goodijk en Sorge 2005):

Belangenbehartiging. Het behartigen van de collectieve belangen van de vrijwilligers. Die komen in het vrijwilligersbeleid aan de orde: het inwerken, de werkomstandigheden, de ondersteuning, de begrenzing van de taken, scholing, onkostenvergoedingen, de klachtenregeling, etc.



Beleidsbeïnvloeding. Door de inbreng van kennis, ideeën en adviezen kunnen vrijwilligers mede het beleid van een organisatie sturen. Onderwerpen waarover organisaties vrijwilligers mee laten praten en denken, variëren van het strategisch beleid tot een bepaalde onderwerp, bijvoorbeeld de opzet van nieuwe locaties.

Betrokkenheid en motivatie stimuleren. Mensen hebben behoefte aan erkenning en waardering. Meer weten, dus geïnformeerd worden, maakt al dat mensen zich meer betrokken voelen. Als er ook nog gevraagd wordt naar wat je zelf weet en hoe je ergens over denkt, dan voel je je gehoord en gezien. Dat werkt motiverend, of je nu betaald werk of vrijwilligerswerk doet.

Communicatie en afstemming. Elkaar informeren, kennis en zienswijzen uitwisselen, ideeën op elkaar afstemmen en goede afspraken maken. Kortom, alles wat nodig is voor een goede samenwerking.

Benutten van expertises. Vrijwilligers hebben soms meer expertise in huis dan zij inzetten bij de gewone taken binnen hun vrijwilligerswerk. Organisaties en vrijwilligers hebben baat bij het opsporen van andere expertises, die vrijwilligers ook wel willen inzetten voor de organisatie.

Stimuleren van eigen verantwoordelijkheid en autonomie in het werk. Door meer samen te weten en meer samen te bespreken, creëert de organisatie gezamenlijkheid. Dat leidt ertoe dat mensen zelfstandiger kunnen werken. De kaders beter begrijpen, en zeker er zelf aan bijgedragen hebben, maakt dat mensen meer verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen (Gratton 2004).

3.4 De opbrengsten van medezeggenschap en participatie

De meerwaarde van medezeggenschap en participatie ontstaat vaak door een combinatie van functies (Goodijk en Sorge 2005). De effecten die kunnen optreden zijn bijvoorbeeld:

- betere kwaliteit van de besluitvorming;
- helderheid over visies en belangen;
- inzicht in gezamenlijke belangen;
- draagvlak en commitment;
- versterking van het oplossend vermogen in de organisatie;
- persoonlijke ontwikkeling.

Een betere kwaliteit van de besluitvorming. Betere besluitvorming leidt tot betere besluiten.

Verschillende belanghebbenden van een organisatie hebben relevante kennis vanuit verschillende perspectieven. Als alle beschikbare relevante kennis wordt meegewogen, is de kans op een inhoudelijk goed besluit groter (Hete brij 2011). Dit effect vinden we vooral bij vormen van medezeggenschap en participatie die de functies **beleidsbeïnvloeding** en **communicatie en afstemming** combineren, zoals:

- Vrijwilligers in de OR of PVT.
- Vrijwilligersraad.
- Ledenraad.
- Vrijwilligers in werkgroepen.
- Gemengde raad.



Helderheid over visies en belangen. Het uitwisselen van zienswijzen zorgt ervoor dat alle belanghebbenden zich meer bewust worden van de verschillende belangen die er spelen. Duidelijkheid over verschillende visies en belangen kan meer begrip opleveren voor het uiteindelijke besluit. Het sterkst is dit effect bij vormen die **beleidsbeïnvloeding** en **belangenbehartiging** combineren, zoals:

- Vrijwilligers in de OR of PVT.
- Vrijwilligersraad.
- Ledenraad.
- Gemengde raad.

Inzicht in gezamenlijke belangen. Het is belangrijk om ook de gezamenlijke belangen te ontdekken. Want die vormen de basis voor begrip voor andere standpunten. Ze zijn ook het vertrekpunt voor de bespreking van eventuele geschilpunten. Gezamenlijke belangen komen naar voren in vormen die **belangenbehartiging** en **betrokkenheid en motivatie stimuleren** combineren, zoals:

- Vrijwilligers in de OR of PVT.
- Vrijwilligersraad.
- Ledenraad.
- Vrijwilligers in werkgroepen.
- Gemengde raad.

Draagvlak en commitment. Een goed besluit is inhoudelijk juist maar even belangrijk is dat een besluit geaccepteerd wordt. Een besluit wordt geaccepteerd als belanghebbenden het vertrouwen hebben dat het besluit juist is. Dat vertrouwen kan ontstaan wanneer mensen een bijdrage kunnen leveren aan besluitvormingsprocessen. Dat creëert actieve betrokkenheid. Mensen staan niet alleen achter het besluit; ze gaan er ook actief aan meewerken om het besluit uit te voeren. Een organisatie kan dit bereiken met alle vormen die **betrokkenheid en motivatie stimuleren** en **expertises benutten**:

- Vrijwilligers in de OR of PVT.
- Vrijwilligersraad.
- Ledenraad.
- Vrijwilligers in werkgroepen.
- Gemengde raad.
- Vrijwilligers in teamoverleg.
- Enquêtes.
- Bijeenkomsten om ideeën op te halen en uit te wisselen.

Persoonlijke ontwikkeling. Meepraten en meedenken met de organisatie, kan kennis en vaardigheden van mensen vergroten. Dat kan henzelf en de organisatie ten goede komen. Denk hierbij vooral aan vormen die het **benutten expertises** en **eigen verantwoordelijkheid stimuleren** combineren, zoals:

- Vrijwilligers in werkgroepen.
- Gemengde raad.
- Vrijwilligers in teamoverleg.
- Gezamenlijke studiedagen en conferenties.
- Bijeenkomsten om ideeën op te halen en uit te wisselen.



Groter probleemoplossend vermogen in de organisatie. Vormen van meepraten en meedenken die zorgen voor **communicatie en afstemming** en tegelijkertijd de **eigen verantwoordelijkheid stimuleren**, maken dat mensen er beter zelf of samen uitkomen. Deze vormen stellen vrijwilligers in staat om meer zelf oplossingen te bedenken, of om als beroepskrachten en vrijwilligers samen tot oplossingen te komen. Denk bijvoorbeeld aan:

- Vrijwilligers in werkgroepen.
- Gemengde raad.
- Vrijwilligers in teamoverleg.
- Gezamenlijke studiedagen en conferenties.
- Bijeenkomsten om ideeën op te halen en uit te wisselen.

4. Formeel

Een aantal organisaties kiest ervoor om het meepraten en meedenken door vrijwilligers in te bedden in de formele, vaste besluitvormingsstructuur van de organisatie. Het voordeel is dat er duidelijkheid bestaat over inspraak van vrijwilligers. Met een instellingsbesluit legt de organisatie vast dat er een medezeggenschapsraad voor vrijwilligers is, of dat zij kunnen deelnemen aan een bestaand medezeggenschapsorgaan. Het overleg wordt geregeld door de samenwerkingsovereenkomst en een reglement.

Geregeld. Organisaties die kiezen voor een formele vorm van medezeggenschap doen dat vaak, zodat iedereen weet hoe het geregeld is. En om het voor de toekomst goed te regelen. Zij zijn van mening dat de inspraak van vrijwilligers op deze manier het meest gewaarborgd is. Als het vastgelegd is, hangt het niet van personen af of en hoe vrijwilligers betrokken worden in de besluitvorming binnen de organisatie. Bij een formele raad spreken we van 'formeel-indirecte' medezeggenschap. 'Indirect' wil zeggen dat de vrijwilligers inspraak hebben via gekozen vertegenwoordigers in een raad. De voorbeelden die we bespreken zijn de Ledenraad van een vereniging, de Ondernemingsraad (OR) of Personeelsvertegenwoordiging (PVT), en de vrijwilligersraad.

4.1 De Ledenraad van een vereniging

Formeel hebben de leden van een vereniging het voor het zeggen. Dat geldt voor elke vereniging. Via de Algemene Ledenvergadering (ALV) beslissen de leden over de koers. Het verenigingsbestuur heeft de goedkeuring van de ALV nodig voor het beleid uitgevoerd kan worden.

In de praktijk is de zeggenschap van de ALV vaak betrekkelijk, zowel bij grote als bij kleine verenigingen. Landelijke organisaties zijn bijvoorbeeld te groot en te complex om directe zeggenschap over alles door de leden mogelijk te maken. Maar ook veel kleinere verenigingen zoeken manieren om de leden en vrijwilligers beter te betrekken bij de besluitvormingsprocessen.

Verenigingsdemocratie. Voor een ALV worden altijd alle leden van een vereniging uitgenodigd. Maar het bestuur moet altijd afwachten hoeveel mensen er komen. De opkomst bij een ALV van kleinere verenigingen is vaak niet zo groot. De besluiten worden dan steeds genomen door een heel kleine groep mensen. Bij grote verenigingen kan de zaal best vol zitten maar dat geeft weer een ander probleem. Als je met zoveel mensen moet besluiten, is het lastig om dieper in te gaan op de onderwerpen.

Een aantal grote landelijke verenigingen heeft daarom de besluitvorming door de leden op een andere manier georganiseerd, namelijk met een Ledenraad. Een Ledenraad vervangt de ALV als hoogste besluitvormend orgaan. Dat betekent minder directe democratie. Wel heeft de afvaardiging van de leden in de Ledenraad meer invloed, doordat plannen meer inhoudelijk besproken worden.

Humanitas is een van de verenigingen die werken met een Ledenraad, waarin een beperkt aantal leden meepraat, meedenkt en uiteindelijk beslist.



De kenmerken

- De Ledenraad maakt deel uit van de formele besluitvormingsstructuur van de organisatie en is vastgelegd in de statuten van de vereniging.
- De leden van de Ledenraad worden gekozen maar nemen gezamenlijk besluiten over het beleid van de organisatie zonder last of ruggespraak met een achterban.
- De Ledenraad vervangt de ALV van de vereniging als besluitvormend orgaan.

De functies

- Beleidsbeïnvloeding.
- Belangenbehartiging.
- Benutten van expertises.
- Betrokkenheid en motivatie stimuleren.

De opbrengsten

- Helderheid over visies en belangen.
- Een betere kwaliteit van de besluitvorming.
- Draagvlak en commitment.

4.1.1 Aandachtspunten voor de organisatie

Maak het besluit om een Ledenraad in te stellen gezamenlijk door de leden zo goed mogelijk te betrekken in de aanloop naar het besluit.

Communiceer de instelling van de Ledenraad goed met alle leden. maak de redenen om een Ledenraad in te stellen duidelijk en benoem zowel de voordelen voor de vrijwilligers/leden als de voordelen voor de organisatie.

Een Ledenraad vereist een andere organisatie, en misschien ook meer organisatie dan een ALV. In ieder geval moeten er verkiezingen georganiseerd worden en er moet regelmatig overleg worden ingepland en georganiseerd.

Inhoudelijke bespreking van het beleid vraagt meer dialoog. Het overleg met de Ledenraad is daardoor intensiever voor de directeur en het bestuur dan een presentatie van de plannen tijdens een ALV. Van een Ledenraad kunt u meer inhoudelijke vragen en meer weerwoord verwachten dan van de aanwezigen tijdens een ALV.

Het instellen van een Ledenraad kan betekenen dat er andere aanpassingen nodig zijn in de besluitvormingsstructuur van de organisatie. Organen die voorheen een grote rol hadden in de besluitvorming, worden nu misschien overbodig of krijgen een andere rol. Dat wordt soms pas na verloop van tijd duidelijk.

4.2 Vrijwilligers in de OR of PVT

Sommige organisaties willen wel een formele vertegenwoordiging van vrijwilligers, maar kiezen ervoor om geen aparte vrijwilligersraad op te richten. In plaats daarvan regelen ze dat vrijwilligers lid kunnen worden van de ondernemingsraad (OR) of van de personeelsvertegenwoordiging (PVT). Een organisatie kan daar verschillende redenen voor hebben. Het kan zijn dat men twee verschillende overleggen met een grote overlap in onderwerpen wat veel van het goede vindt. Vaak zal ook een rol spelen dat de verschillen tussen beroepskrachten en vrijwilligers klein zijn of steeds kleiner worden. In ieder geval met betrekking tot het inbrengen van kennis en ideeën en het meedenken over ontwikkelingen.



Volwaardig lidmaatschap. Vrijwilligers in de OR of PVT zijn volwaardig lid. Dat betekent dat zij meepraten over alle onderwerpen die met de OR of PVT besproken worden. Zij hebben eenzelfde stem als de andere leden in de adviezen van de OR of PVT en in de besluiten over het geven van instemming. Ook bij scholing van de OR of PVT doen de vrijwilligers als raadslid mee.

Mogelijk verschillende belangen. Als vrijwilligers lid kunnen zijn van een OR of PVT, is het voor alle betrokkenen belangrijk om oog te houden voor de verschillende posities en rollen van betaalde krachten en vrijwilligers. Want dat kan soms betekenen dat zij verschillende belangen hebben. Die verschillende belangen hebben soms te maken met de verschillen in motivatie tussen vrijwilligers en beroepskrachten, of in opvattingen over wat vrijwilligerswerk kan inhouden. Het kan ook voorkomen dat in een organisatie vrijwilligers meer of andere taken zouden willen doen, terwijl betaalde krachten dat als een bedreiging voor hun functie zien. Het omgekeerde komt ook voor: betaalde krachten die bepaalde taken graag door vrijwilligers zouden willen laten doen, terwijl de vrijwilligers de verantwoordelijkheid die daarbij hoort, te groot vinden. Het is belangrijk dat er binnen de OR of PVT ruimte is om de verschillende belangen te bespreken.

Geen garanties. Medezeggenschap via een OR of PVT is verankerd in de wet. Maar dat is geen garantie dat er in de praktijk echt inspraak is. Formele medezeggenschap kan ook een formaliteit worden, dat 'wat ook nog moet volgens de regels.' Een goed functionerende medezeggenschap vraagt commitment van de leden van de OR of PVT en van de directie, als overlegpartner.

Bij [Amnesty International](#) kunnen vrijwilligers van het bureau in Amsterdam lid worden van de OR. Een voorbeeld van een organisatie waar vrijwilligers meedoen in de PVT, is [Welzijn Best Oirschot](#). Kijk voor een beschrijving van deze voorbeelden op www.medezeggenschapvanvrijwilligers.nl

Kenmerken

- Vrijwilligers participeren in een formeel overlegorgaan. De OR en de PVT maken deel uit van de formele besluitvormingsstructuur van de organisatie.
- Een OR en een PVT bestaan uit gekozen leden. De vrijwilligers in OR en PVT vertegenwoordigen alle vrijwilligers van de organisatie.
- De OR of PVT voert overleg met de directeur van de organisatie en wordt betrokken bij alle grote besluiten die genomen worden.

Functies

- Belangenbehartiging.
- Beleidsbeïnvloeding.
- Betrokkenheid en motivatie stimuleren.

Opbrengsten

- Een betere kwaliteit van de besluitvorming.
- Helderheid over verschillende visies en belangen.
- Inzicht in gezamenlijke belangen.
- Draagvlak en commitment.



4.2.1 Aandachtspunten voor de organisatie

Neem het besluit dat vrijwilligers lid kunnen worden van de OR of PVT altijd in samenspraak met de OR of PVT. Stel ook samen het aantal zetels in de raad voor vrijwilligers vast.

Zorg in de zetelverdeling voor een juiste verhouding tussen betaalde krachten en vrijwilligers. Die hoeft niet per se getalsmatig overeen te komen met de aantallen betaalde krachten en vrijwilligers. De verhouding moet wel als juist ervaren worden binnen de organisatie.

Leg het in een convenant met de OR of PVT vast dat vrijwilligers lid kunnen worden. Laat de OR of PVT ook het eigen reglement aanpassen.

Geef duidelijke informatie aan alle vrijwilligers over de vertegenwoordiging van vrijwilligers in de OR of PVT.

4.3 De Vrijwilligersraad

De formele vrijwilligersraad is gebaseerd op het model van de ondernemingsraad en de cliëntenraad. Het is een formeel overlegorgaan met een eigen reglement en een samenwerkingsovereenkomst met de directie. De vrijwilligersraad heeft op vaste tijden overleg met de bestuurder of iemand anders van het management. De meeste organisaties met een vrijwilligersraad hebben het adviesrecht van de vrijwilligersraad vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst. Daarin staat beschreven over welke onderwerpen de directie altijd eerst advies moet vragen aan de vrijwilligersraad, voordat er een definitief besluit genomen kan worden.

Instemmingsrecht. Er zijn ook organisaties die instemmingsrecht hebben opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst met de vrijwilligersraad. Bijvoorbeeld de vrijwilligersraden van de LEVGroep en Vluchtelingenwerk Noord-Nederland. Dat instemmingsrecht geldt dan voor bepaalde onderwerpen, die genoemd worden in de samenwerkingsovereenkomst. Het is dan wel belangrijk dat er ook een geschillenregeling in de overeenkomst opgenomen wordt, voor het geval de bestuurder en de raad ernstig van mening verschillen. Het is gebruikelijk om het geschil in dat geval voor te leggen aan de Raad van Toezicht.

Op www.medezeggenschapvanvrijwilligers.nl kunt u voorbeelden vinden van de vrijwilligersraden van Villa Pardoës, Stichting Pulse en Archipel.

De kenmerken

- De vrijwilligersraad is een formeel overlegorgaan binnen de besluitvormingsstructuur van de organisatie.
- Afspraken over het overleg en het recht om gevraagd en ongevraagd advies te geven, zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst tussen de directie en de vrijwilligersraad.
- De leden van de vrijwilligersraad worden gekozen door de vrijwilligers. De vrijwilligersraad vertegenwoordigt alle vrijwilligers van de organisatie.

De functies

- Belangenbehartiging.
- Beleidsbeïnvloeding.
- Betrokkenheid en motivatie stimuleren.
- Benutten van expertises.
- Communicatie en afstemming (voornamelijk in kleinere organisaties, zie voorbeeld Villa Pardoës).



De opbrengsten

- Een betere kwaliteit van de besluitvorming.
- Helderheid over visies en belangen.
- Inzicht in gezamenlijke belangen.
- Draagvlak en commitment.

4.3.1 Aandachtspunten voor de organisatie

Bedenk, voor u een vrijwilligersraad instelt, welke inbreng de organisatie nodig heeft van vrijwilligers. Welke onderwerpen wilt u bespreken met de raad; wat willen uw vrijwilligers; en wat wilt u vastleggen in een samenwerkingsovereenkomst. U kunt de opzet voor een vrijwilligersraad laten voorbereiden door een werkgroep waar ook vrijwilligers voor uitgenodigd worden.

Informeer alle vrijwilligers over de instelling van de vrijwilligersraad. Ook als u begint met een raad van vrijwilligers die daarvoor gevraagd worden in plaats van meteen verkiezingen te houden. Het is belangrijk dat alle vrijwilligers weten dat er een vrijwilligersraad komt en welke rol die raad gaat spelen in de besluitvorming binnen de organisatie.

Zorg voor een concept samenwerkingsovereenkomst en een reglement voor de vrijwilligersraad. Het convenant wordt besproken in het eerste overleg met de vrijwilligersraad en gezamenlijk vastgesteld. Een voorbeeld van een samenwerkingsovereenkomst kunt u [hier](#) downloaden.

De vrijwilligersraad bespreekt het concept reglement, past dit eventueel aan en stelt het vast. Een voorbeeld van een reglement van een vrijwilligersraad kunt u [hier](#) downloaden.

In de samenwerkingsovereenkomst wordt vastgelegd bij welke onderwerpen de directie in ieder geval het advies vraagt van de vrijwilligersraad. U kunt er ook voor kiezen om in samenwerkingsovereenkomst op vast te leggen dat de vrijwilligersraad instemmingsrecht heeft bij een beperkt aantal onderwerpen. In dat geval is het belangrijk dat u in de samenwerkingsovereenkomst ook een geschillenregeling opneemt.

Een vrijwilligersraad werkt beter met secretariële ondersteuning. Taken waarbij de raad ondersteuning kan gebruiken, zijn notuleren, bijhouden van het archief van de vrijwilligersraad, het opstellen van adviezen, (digitale) communicatie met de vrijwilligers, en het organiseren van verkiezingen. U kunt hiervoor een medewerker enkele uren beschikbaar stellen of misschien is er een vrijwilliger met de juiste ervaring te vinden.

Probeer zoveel mogelijk diversiteit in de vrijwilligersraad te krijgen. Vaak wordt een eerste vrijwilligersraad bemenst met vrijwilligers die daarvoor gevraagd zijn. Dat zijn meestal zeer actieve vrijwilligers met veel kennis van de organisatie en van de context waarin de organisatie werkt. En vaak ook met een relatief hoog werk- en denkniveau. Na de eerste termijn van de raad zullen meestal verkiezingen gehouden worden. Dat is een goed moment om in te zetten op het werven van meer verschillende vrijwilligers. Een meer diverse samenstelling van de vrijwilligersraad zorgt voor een bredere inbreng van vrijwilligers. Dat zorgt er ook voor dat wat u bespreekt met de vrijwilligersraad, aansluit bij een groter deel van de vrijwilligers. Bovendien voorkomt u op die manier dat de vrijwilligersraad op een tweede raad van toezicht gaat lijken.

Vertaal het beleid. Beleidsstukken worden vaak geschreven met veel managementtaal. Dat betekent een abstracte tekst met veel metaforen, die ingewijden wel min of meer begrijpen maar buitenstaanders niet. De ervaring leert dat organisaties die ervoor kiezen om beleidsstukken in concretere taal te schrijven, daarmee niet alleen de leden van medezeggenschapsraden helpen. Ook de medewerkers, en zelfs veel managers zijn er blij mee.



Wat ook helpt is om gerichte vragen te stellen aan de raad. Geef bij elk onderwerp punten aan waarover u graag de mening wilt weten van de vrijwilligersraad. Daarmee geeft u de bespreking door de raad structuur. En het staat de raad vrij om daarnaast andere punten te belichten.

Voorkom schijnparticipatie. Een goed functionerende medezeggenschap vraagt commitment van de leden van de vrijwilligersraad en van de overlegpartner van de raad. Formele medezeggenschap kan een rituele dans worden, waarin deelnemers aan het overleg steeds dezelfde stokpaardjes berijden. Of waar geen wezenlijke zaken meer worden besproken. Als u het idee hebt dat dit aan de hand is, is het aan te raden om dit te bespreken met de vrijwilligersraad. Misschien hoort u dan wat de raad nodig heeft voor een overleg dat wel zinvol is. Bedenk ook dat er meer mogelijkheden zijn om meepraten en meedenken door vrijwilligers te organiseren.

5. Minder formeel

In Nederlandse organisaties zien we een groeiende belangstelling voor directe participatie (Goodijk en Sorge 2005). In deze trend passen de formeel-directe vormen van vrijwilligersparticipatie. Daarbij gaat het om deelname van vrijwilligers aan overleggen die een plek hebben in de besluitvormingsstructuur van de organisatie. Sommige overleggen hebben daarin een vaste plek, zoals teamoverleg. Andere overleggen worden voor een bepaalde tijd ingesteld, zoals tijdelijke werkgroepen of projectgroepen.

De term 'direct' wil zeggen dat de inspraak niet via gekozen vertegenwoordigers van een groep gaat. Vrijwilligers die deelnemen aan bijvoorbeeld een teamoverleg of een werkgroep, doen dat op persoonlijke titel vanuit hun eigen kennis en ervaring als vrijwilliger.

Voordelen en voorwaarden. Het voordeel van directe participatie is dat de kennis en ervaring die aanwezig zijn in de organisatie beter benut worden in de besluitvorming. Dat heeft een gunstig effect op de uitvoering van besluiten. De uitvoering gaat gemakkelijker en kost minder tijd. Daarnaast kan deelname van vrijwilligers aan diverse overleggen de samenwerking versterken tussen betaalde krachten en vrijwilligers.

De overleggen waar we het hier over hebben, worden niet geregeld door wetten, statuten of convenanten. Soms staan er wel een paar afspraken op papier maar lang niet altijd. De rol en de stem die vrijwilligers hebben in het overleg, zijn niet automatisch duidelijk. Daarom vragen deze vormen van participatie meer afstemming en afspraken.

5.1 Vrijwilligers in werkgroepen

Organisaties stellen tijdelijke werk- of projectgroepen in voor de duur van een paar maanden tot een jaar, of langer als het nodig is. Ze maken geen deel uit van de vaste overlegstructuur van een organisatie. Werk- en projectgroepen hebben wel een duidelijke rol in de besluitvorming over een bepaald onderwerp. Ze hebben als taak om nieuw beleid voor te bereiden of een plan te maken. Denk bijvoorbeeld aan het pedagogisch beleid van een speeltuinorganisatie, of de nieuwbouw van een locatie van een zorgorganisatie.

Vroegtijdig betrekken van vrijwilligers. Werk- en projectgroepen lenen zich uitstekend voor participatie van mensen die in verschillende rollen betrokken zijn bij de organisatie. Het voordeel van deelname van vrijwilligers aan tijdelijke werkgroepen is dat kennis en ervaring vanuit hun perspectief vroeg in de planvorming wordt meegenomen. Verschillende organisaties zetten tijdelijke werkgroepen naar tevredenheid in, bijvoorbeeld **Vivent** en de **LEVGroep**. Deze voorbeelden staan beschreven op www.medezeggenschapvanvrijwilligers.nl.

De kenmerken

- De werkgroepen zijn tijdelijk maar maken wel deel uit van de formele besluitvormingsstructuur. Ze worden door het management ingesteld om bij te dragen aan de voorbereiding van besluiten over een bepaald onderwerp.
- De uitkomsten van de werkgroep worden meegenomen in de besluitvorming.
- Beroepskrachten en vrijwilligers nemen samen deel aan de werkgroepen en wisselen zo informatie uit die de samenwerking ten goede kan komen.



De functies

- Belangenbehartiging.
- Beleidsbeïnvloeding.
- Betrokkenheid en motivatie stimuleren.
- Benutten van expertises.

De opbrengsten

- Een betere kwaliteit van de besluitvorming.
- Helderheid over verschillende visies en belangen.
- Inzicht in gezamenlijke belangen.
- Draagvlak en commitment.

5.1.1 Aandachtspunten voor de organisatie

Maak duidelijke afspraken over de looptijd van de werkgroep, de tijdsinvestering van de deelnemers en over de rollen van de verschillende deelnemers. Voor hoe lang wordt de werkgroep in het leven geroepen? Hoe vaak komt de werkgroep bij elkaar? Wat wordt er verwacht van de deelnemers? Hebben de vrijwilligers eenzelfde stem als de deelnemende beroepskrachten?

Geef duidelijk aan wat het doel is van de werkgroep en wat er met de uitkomsten wordt gedaan. Het is voor alle deelnemers aan een werkgroep belangrijk dat de vraag duidelijk is die de organisatie stelt aan de werkgroep.

Geef de kaders aan, zodat de werkgroep weet hoe het onderwerp aan te pakken. Dat geeft richting aan het overleg en zorgt ervoor dat er bruikbare aanbevelingen uitkomen. Dit lijkt misschien vanzelfsprekend maar in de praktijk worden nogal wat werkgroepen met een vage opdracht het bos ingestuurd. Met als gevolg vage uitkomsten die niet in de besluitvorming meegenomen worden, want: de aanbevelingen bevatten niet de relevante aspecten, zijn niet concreet genoeg, passen niet in de strategisch beleid, etc. Dat geeft veel frustratie die u kunt voorkomen door de kaders aan te geven.

Zorg voor een inhoudelijk goede en tijdige terugkoppeling. Communiceer zowel naar de deelnemers als naar alle vrijwilligers over het werk en de uitkomsten van de werkgroep. Dat kan in de vorm van een kort en bondig antwoord op de volgende vragen: Wat was het doel van de werkgroepbijeenkomsten? Wat waren de aanbevelingen van de werkgroep? Hoe zijn die meegenomen in de besluitvorming? Wat is ervan terecht gekomen in het beleid? En wat niet en waarom niet? Wanneer wordt het beleid uitgevoerd?

Goed en tijdig communiceren laat zien dat de organisatie waarde hecht aan de inbreng van vrijwilligers. Het draagt bij aan de beeldvorming van de organisatie, want het geeft een beeld van zorgvuldigheid en betrouwbaarheid. Dat maakt dat een aantal vrijwilligers de volgende keer (weer) mee wil doen. En aan alle vrijwilligers is het een signaal dat vrijwilligers door de organisatie gehoord en gezien worden.

Spreek af en leg vast dat deelname aan werkgroepen door leden van de vrijwilligersraad nooit in de plaats komt van de bespreking en meningsvorming door de raad. Een raad wil altijd de vrijheid houden om kritisch naar het voorstel te kijken, ook al heeft een lid van de raad meegewerkt aan de voorbereiding ervan.

5.2 Vrijwilligers in het teamoverleg

Veel organisaties waar vrijwilligers een grote rol spelen in de uitvoering van het werk, hebben een grote omslag gemaakt. Vaak maken zij nu deel uit van de teams, samen met de beroepskrachten. Waar dat zo is, nemen de vrijwilligers ook deel aan het teamoverleg.

In een teamoverleg worden zaken besproken die direct te maken hebben met de uitvoering. Het gaat vaak om de uitwisseling van informatie, maar ook om het maken van afspraken.

In de meeste organisaties nemen teams heel wat besluiten over de uitvoering zelf. Daarnaast komen betaalde krachten en vrijwilligers in hun werk dingen tegen die het team overstijgen. Bijvoorbeeld ingewikkelde vraagstukken die uit het werk naar voren komen en die uitvoerenden niet zelf kunnen oplossen. Of iets wat voor de hele organisatie geldt en wat een team niet zomaar zelf kan veranderen. Via het teamoverleg worden die zaken doorgegeven aan de mensen in de organisatie die er wel mee aan de slag kunnen en er een besluit over kunnen nemen. Dat kan een manager zijn of de directie. Via het teamoverleg kunnen beroepskrachten en vrijwilligers dus ook invloed hebben op het beleid van de organisatie, alleen minder rechtstreeks. Op www.medezeggenschapvanvrijwilligers.nl vindt u de beschrijving van het voorbeeld van zorgorganisatie [Cordaan](#).

De kenmerken

- Het teamoverleg maakt deel uit van de formele overlegstructuur en heeft een functie in de besluitvorming op uitvoeringsniveau. Het is gericht op de inhoud van het werk en de locatie.
- Ondanks dat het een formeel overleg is, wordt het teamoverleg niet geregeld door reglementen en procedures.
- De vrijwilliger heeft directe inbreng.

De functies

- Communicatie en afstemming.
- Benutten van expertises.
- Eigen verantwoordelijkheid stimuleren.
- Betrokkenheid en motivatie stimuleren.

De opbrengsten

- Een betere kwaliteit van de besluitvorming.
- Groter probleemoplossend vermogen in de organisatie.
- Persoonlijke ontwikkeling.

5.2.1 Aandachtspunten voor de organisatie

[Maak duidelijke afspraken over de stem van vrijwilligers in het teamoverleg](#). Nemen de beroepskrachten en de vrijwilligers besluiten gezamenlijk? Of hebben de vrijwilligers meer een adviserende stem, waarbij de beroepskrachten uiteindelijk de beslissingen nemen voor het team? [Zorg dat de kanalen voor belangenbehartiging en beleidsbeïnvloeding duidelijk zijn](#). Waar kunnen vrijwilligers terecht met signalen en klachten? Hoe komt hun feedback op het beleid van de organisatie terecht bij diegenen die beleid ontwikkelen, en uiteindelijk bij de beslissers? U kunt uw vrijwilligers een overzicht geven van de diverse manieren van vrijwilligersparticipatie binnen de organisatie, met een omschrijving van de functies van de verschillende vormen.



5.3 Het brede medewerkeroverleg

Er zijn ook vormen van participatie die niet helemaal tot formeel overleg gerekend kunnen worden maar daar wel dicht tegenaan liggen. Bijvoorbeeld gemengde overlegorganen, waarin betaalde krachten en vrijwilligers de gang van zaken bespreken en ervaringen en zienswijzen uitwisselen. Met elkaar en met vertegenwoordigers van het management.

Deze overleggen worden meestal niet geregeld door middel van reglementen. Wel leveren ze vaak voor alle betrokkenen waardevolle informatie op, die langs verschillende wegen terecht komt in de formeel besluitvormingsprocedures.

De CombiRaad (i.o.) van de [Lumens Groep](#) is een variant van een breed medewerkeroverleg. Dit type overleggen wordt in sommige organisaties twee tot vier keer per jaar gehouden, "om te zorgen dat de beschikbare kennis rondgaat." In de CombiRaad staan uitwisseling van kennis, het geven van feedback op het beleid en het doorgeven van signalen vanuit de uitvoering centraal. Een beschrijving van dit voorbeeld vindt u op www.medezeggen.vrijwilligers.nl.

De kenmerken

- Aan een gemengd overleg nemen zowel betaalde krachten als vrijwilligers deel.
- Het overleg maakt geen deel uit van de formele besluitvormingsstructuur van de organisatie maar heeft daar wel directe verbindingen mee. Bijvoorbeeld door de aanwezigheid van een of meerdere MT-leden, die signalen en aanbevelingen meenemen naar het MT.
- Er wordt zo min mogelijk vastgelegd, juist om de deelnemers de ruimte te geven om deze overlegvorm samen te ontwikkelen. Betaalde krachten, vrijwilligers en management zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het overleg. Samen zorgen zij ervoor dat het overleg een bijdrage levert aan de besluitvorming over het organisatiebeleid en aan de samenwerking binnen de organisatie.

De functies

- Communicatie en afstemming.
- Beleidsbeïnvloeding.
- Belangenbehartiging.
- Betrokkenheid en motivatie stimuleren.
- Benutten van expertises.

De opbrengsten

- Groter probleemoplossend vermogen in de organisatie.
- Stimuleren van eigen verantwoordelijkheid.
- Helderheid over visies en belangen.
- Inzicht in gezamenlijke belangen.
- Betere kwaliteit van de besluitvorming.

5.3.1 Aandachtspunten voor de organisatie

Bespreek de eerste keer de verwachtingen van de deelnemers en het management. Het is belangrijk dat de verwachtingen van alle betrokkenen in grote lijnen overeen komen. Als er grenzen zijn aan de onderwerpen die geagendeerd kunnen worden, geef die grenzen dan ook aan.



Bespreek regelmatig het proces. Juist omdat er op voorhand geen regels worden opgesteld en het gewicht van de signalen en adviezen van de gemengde raad niet vaststaat, is het belangrijk dat de raad en het management hierover in gesprek blijven.

5.4 Het flexibele vrijwilligersplatform

Een voorbeeld van een breed, flexibel vrijwilligersplatform is de vrijwilligersraad Nijmegen. Deze raad wordt georganiseerd door de Vrijwilligerscentrale Nijmegen. Het is geen adviesorgaan voor één organisatie, het is een platform dat adviseert over het vrijwilligerswerk in de hele stad. Maar de vrijwilligersraad Nijmegen heeft wel elementen die ook interessant kunnen zijn voor afzonderlijke organisaties. Met name de rol van digitale communicatie valt op. Een beschrijving staat op www.medezegenschapvanvrijwilligers.nl.

De kenmerken

- Een flexibel vrijwilligersplatform is geen vast overlegorgaan binnen de organisatie maar kan wel advies uitbrengen over het beleid.
- Het vrijwilligersplatform komt niet op vaste momenten bijeen voor overleg maar besluit zelf wanneer dat nodig is.
- Het flexibele vrijwilligersplatform heeft wel een reglement waarin de deelname en de werkwijze geregeld zijn, maar is verder zo flexibel mogelijk opgezet. Een voorbeeld van die flexibiliteit is de zittingstermijn voor deelnemers van een jaar, in plaats van de gebruikelijke drie jaar.
- Iedere deelnemer aan het platform heeft een digitaal panel achter zich. Deze vrijwilligers reageren via de website of e-mail op vragen van de leden van het vrijwilligersplatform over een bepaald onderwerp.

De functies

- Belangenbehartiging.
- Beleidsbeïnvloeding.

De opbrengsten

- Helderheid over visies en belangen.
- Inzicht in gezamenlijke belangen.
- Betere kwaliteit van de besluitvorming.

5.4.1 Aandachtspunten voor de organisatie

Bepaal als organisatie wat u afspreekt met het vrijwilligersplatform. Bijvoorbeeld over de informatie die het platform krijgt om te kunnen bepalen waarover hij wil adviseren.

Maak afspraken met het vrijwilligersplatform over de behandeling van de adviezen van de raad. Hoe worden de adviezen van het platform meegenomen in de besluitvorming? Is het mogelijk om voor of na het uitbrengen van een advies overleg te hebben met de bestuurder of iemand anders van het management als het platform dat wenst?



Organiseer de ondersteuning van het platform. Wanneer een vrijwilligersplatform grotendeels is gebaseerd op digitale communicatie, moet de organisatie die digitale communicatie wel kunnen realiseren.

Secretariële ondersteuning bij het opstellen van adviezen is wenselijk. Dat is een investering die de leden van het vrijwilligersplatform én de organisatie tijd en energie bespaart.



6. Informeel

Informele vormen van participatie maken geen deel uit van de formele overlegstructuur van een organisatie. Onder informele vormen vallen allerlei manieren om belanghebbenden te raadplegen, van bijeenkomsten tot enquêtes.

Informele manieren van meepraten en meedenken geven vrijwilligers geen directe invloed op de besluitvorming binnen de organisatie. Maar de uitkomsten kunnen wel degelijk meegenomen worden in de formele besluitvorming. Het ligt bij informele vormen alleen niet vast hoe de inbreng van vrijwilligers wordt meegenomen. Dat zal de organisatie steeds moeten bedenken en duidelijk moeten maken.

Informele vormen van participatie zijn het meest toegankelijk voor vrijwilligers. De bijeenkomsten hebben vaak een ongedwongen sfeer en vragen geen speciale kennis of voorbereiding. Dat maakt informele vormen voor de vrijwilligers het minst intensief. Voor de organisatie betekenen informele bijeenkomsten vaak juist meer inspanning. De organisatie van deze bijeenkomsten is vaak intensiever dan die van vaste overleggen.

6.1 Het Vrijwilligerstevredenheidsonderzoek

Organisaties gebruiken regelmatig enquêtes als middel om meningen en ideeën op te halen bij vrijwilligers: het vrijwilligerstevredenheidsonderzoek. Meestal gaat het om een papieren of digitale vragenlijst. Van enquêtes is bekend dat de respons meestal matig is en dat is ook de ervaring van veel organisaties. Zorgorganisatie Florence pakt het anders aan en organiseert een 'live enquête': het Florence Stellingenspel. De beschrijving van dit voorbeeld is te vinden op www.medezeggenschapvanvrijwilligers.nl

De kenmerken

- Informeel en laagdrempelig.
- Directe feedback van de vrijwilligers.
- Een speelse, aansprekende werkvorm met visuele elementen.

De functies

- Beleidsbeïnvloeding.
- Betrokkenheid en motivatie stimuleren.

De opbrengsten

- Een betere kwaliteit van de besluitvorming.
- Helderheid over verschillen in visies en belangen.
- Inzicht in gezamenlijke belangen.

6.1.1 Aandachtspunten voor de organisatie

Combineer een gezellige bijeenkomst met inhoudelijk interessante vragen, waarover uitwisseling kan ontstaan tussen de deelnemers.

Zorg ervoor dat alle vrijwilligers mee kunnen doen door eventuele hindernissen voor deelname weg te nemen.



6.2 Studiedagen, themadagen en conferenties

Deelname van vrijwilligers aan studiedagen, themadagen en conferenties is een laagdrempelige vorm van participatie. Betaalde medewerkers en vrijwilligers wisselen tijdens workshops kennis en ervaringen uit. Daardoor ontstaat er meer begrip voor elkaars positie en manier van werken. Het gezamenlijk deelnemen door beroepskrachten en vrijwilligers heeft zo vaak direct effect op de samenwerking binnen de organisatie. Bovendien kan de organisatie wat er naar voren komt tijdens de workshops gebruiken in de ontwikkeling van beleid. Op www.medezeggenschapvanvrijwilligers.nl vindt u een voorbeeld van de [Lumens Groep](#), die gezamenlijke studiedagen organiseert onder de noemer Lumensdagen.

De kenmerken

- De studiedagen maken geen deel uit van de formele overlegstructuur van de organisatie.
- De uitkomsten worden wel meegenomen worden in de beleidsontwikkeling.
- De studiedagen gaan over inhoudelijk interessante thema's die te maken hebben met de actualiteit en waar de organisatie en vrijwilligers mee te maken hebben in de uitvoering van hun taken.

De functies

- Stimuleren van betrokkenheid en motivatie.
- Benutten van expertises.
- Beleidsbeïnvloeding.
- Communicatie en afstemming.
- Stimuleren van eigen verantwoordelijkheid.

De opbrengsten

- Helderheid over visies en belangen.
- Inzicht in gezamenlijke belangen.
- Persoonlijke ontwikkeling.
- Groter probleemoplossend vermogen in de organisatie.

6.2.1 Aandachtspunten voor de organisatie

Bied workshops aan die variëren in thematiek en werkvormen. Dan spreekt u zoveel mogelijk vrijwilligers aan, in al hun verschillen.

Zorg dat uitkomsten kort en bondig genoteerd worden, zodat ze meegenomen kunnen worden in de beleidsontwikkeling.

Zorg voor een terugkoppeling naar alle vrijwilligers, niet alleen naar de deelnemers. Dat kan door kleine workshopverslagjes, een fotoverslag, quotes.

6.3 De organisatie 'on tour'

Informele bijeenkomsten kunnen ook georganiseerd worden in het kader van een 'tour.' Een organisatie 'on tour' gaat naar de vrijwilligers toe om hun inbreng op te halen. Tijdens regionale bijeenkomsten wordt kennis gedeeld met vrijwilligers en worden kennis, ervaringen en ideeën van vrijwilligers verzameld.



Organisaties die kiezen voor deze vorm, doen dat vaak in periodes dat zij strategische keuzes moeten maken. Ook is dit een nuttige vorm voor organisaties die andere capaciteiten van vrijwilligers willen aanboren.

Een aantal grote, landelijke verenigingen heeft goede ervaringen met een tour langs hun vrijwilligers. Op deze manier heeft Scouting Nederland de leden bij de besluitvormingsprocessen betrokken. Dat heeft ertoe geleid dat de vereniging weer meer van de leden is geworden. Maar ook een regionale organisatie als [Cordaan](#) (zorg, Amsterdam en omstreken) heeft de vrijwilligers opgezocht om hun inbreng op te halen. De voorbeelden die we beschrijven op www.medezeggenschapvanvrijwilligers.nl, zijn van [FNV Bondgenoten](#) (inmiddels FNV) en [KWF Kankerbestrijding](#).

De kenmerken

- Informele bijeenkomsten waar vrijwilligers op persoonlijke titel meepraten en -denken overvraagstukken van de organisatie.
- Laagdrempelig voor de vrijwilligers.
- Intensief voor de organisatie.

De functies

- Beleidsbeïnvloeding.
- Communicatie en afstemming.
- Stimuleren van betrokkenheid en motivatie.
- Benutten van expertises.

De opbrengsten

- Helderheid over visies en belangen.
- Inzicht in gezamenlijke belangen.
- Betere kwaliteit van de besluitvorming.

6.3.1 Aandachtspunten voor de organisatie

[‘On tour’ gaan vergt een investering van de organisatie.](#) Toch zijn de organisaties die een tour gedaan hebben ervan overtuigd dat elke organisatie ‘on tour’ kan gaan, ongeacht de grootte van de organisatie. Lokale organisaties kunnen op hun eigen schaal de vrijwilligers opzoeken met informele bijeenkomsten, en zo vragen en ideeën ophalen. Als resultaat kan de organisatie veel input verwachten van de vrijwilligers.

[Combineer voor vrijwilligers interessante activiteiten met een gesprek over de organisatie.](#) Zo komt er een gevarieerd en aantrekkelijk evenement te staan met uitwisseling tussen vrijwilligers onderling en vrijwilligers en de organisatie.

[Benut als organisatie de energie die een tour langs de vrijwilligers genereert.](#) Bijeenkomsten waarin vrijwilligers naar hun ideeën wordt gevraagd, met uitwisseling tussen vrijwilligers onderling en vrijwilligers en de organisatie genereren veel energie. Daar moet de organisatie wat mee doen. Dat is belangrijk voor de motivatie van vrijwilligers en staf.

[Laat de vrijwilligers weten waar hun inbreng toe leidt.](#) Communiceer goed en tijdig, naar alle vrijwilligers van de organisatie.

[Het inzetten van nieuwe vormen van inspraak kan spanning opleveren tussen formele medezeggenschap en informele participatie.](#)



Als er veel directe inbreng van vrijwilligers is bij de voorbereiding van nieuw beleid, kan het zijn dat het advies van de formele medezeggenschap alleen nog maar als een formaliteit ervaren wordt. Dat pleit niet automatisch voor opheffing van het formele medezeggenschapsorgaan. Misschien moet bekeken worden of het formele medezeggenschapsorgaan een andere rol kan krijgen. Bijvoorbeeld, meedenken over de manieren waarop vrijwilligers betrokken worden bij de besluitvorming en toetsen of dat goed gebeurt (Goodijk en Sorge 2005).



7. Verantwoording

Vereniging NOV heeft deze website gemaakt in samenwerking met het netwerk Medezeggenschap van vrijwilligers. De website is een handreiking voor:

- Organisaties die medezeggenschap of participatie voor vrijwilligers willen organiseren.
- Vrijwilligers die deelnemen aan of meedenken over vormen van medezeggenschap of participatie.

7.1 Netwerk Medezeggenschap van vrijwilligers

Deelnemende organisaties Amnesty International, Natuurmonumenten, 's Heeren Loo, Lumens Groep, Welzijn Lelystad, Vrijwilligerscentrale Nijmegen, Het Begint met Taal, Gevangenzorg Nederland, St. Zonder Pardon Op Straat, Welzijn Rijswijk, Villa Pardoës, Agora, KWF Kankerbestrijding, SESAM Academie, Vereniging Verantwoord Anders i.o., MENS De Bilt, Cordaan, FNV Bondgenoten, Unicef, SeniorWeb, Stichting Prisma, De Regenboog, Stichting Welzijn Ouderen Arnhem, VPTZ Nederland, Vivent, Welzijn Best, Vrijwilligers en Mantelzorg Centrale Almere, Stichting Vluchtelingenwerk Nederland, Meriant, Humanitas, Hogeschool Rotterdam (ISO/CMV).

Deelnemende vrijwilligers van Archipel, Pulse, Stichting Zonder Pardon op Straat, De Regenboog, Meander/Omnium, LEVGroep, Surplus, Hoom, Zonnehuizen Vecht en IJssel, Hospice Beverwijk, Opella, Welzijn Best.

Projectleiding en netwerkcoördinatie
Gerdien Blom - Blom Besluitvorming.

Advies en projectondersteuning
Eline Vossen - Elivia Advies.

Vorbereidende werkgroep drs. Leny Gubby, medezeggenschapsdeskundige en oud-voorzitter Vrijwilligersraad Pulse; Corry Baarsma, zelfstandig adviseur vrijwilligersbeleid en bestuurslid Agora (beroepsvereniging voor vrijwilligerscoördinatoren)/voorheen beleidsmedewerker Vrijwilligersbeleid Cordaan; Roland van der Heijden, directeur Animo/Lumens Groep; Johan Hahn, adviseur SESAM Academie.

Inhoudelijke bijdragen Presentaties: Ron van der Wens, trainer/adviseur bij MZ Werkt!; Bert Akkermans, manager facilitair en vrijwilligerscoördinator en Carla Hooijmaijers, vrijwilliger en lid Vrijwilligersraad bij Villa Pardoës; Peter de Boer, bestuurssecretaris FNV Bondgenoten; Corry Baarsma, beleidsmedewerker Cordaan; Mirjam Kaptein, directeur Vrijwilligerscentrale Nijmegen; Maarten van Tilburg, adviseur KWF Kankerbestrijding. Interviews met: Bert Akkermans en Peter Persoon, directeur Villa Pardoës; Sophie Vriends, manager Program Development and Support Humanitas; Ria Kandelaars, vrijwilligerscoördinator Vivent; Marjo Dankers, people manager Lumens Groep; Roland van der Heijden, directeur Animo/Lumens Groep; Nettie Tetelepta, Coördinator Collecte en Events Amnesty International; Sandra Conijn, Stafmedewerker Innovatie en Ondernemerschap Welzijn Best Oirschot.

Financiering

Deze website is tot stand gekomen met financiering van het Ministerie van VWS.



7.2 Handreiking Medezeggenschap en participatie van vrijwilligers in de besluitvorming

Redactieraad drs. Henny van Boxtel, bestuurslid Koepel WMO Raden; dr. Marianne van Bochove, universitair docent aan het instituut Beleid & Management Gezondheidszorg, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Samenstelling en tekst

Gerdien Blom - Blom Besluitvorming.

Redactie

Anneke Laverman - Puntann.

Website

Yohan Creemers - Ylab.

Geraadpleegde bronnen

- R. Goodijk en A.M. Sorge 2005 *Maatwerk in overleg. Kiezen voor passende overlegvormen* (Koninklijke van Gorcum)
- L. Gratton 2004 *De democratische onderneming. Klassieke principes voor de organisatie van nu.* (Prentice Hall, Pearson Education Benelux)
- M. Hetebrij 2011 *Een goed besluit is het halve werk. Van politieke spelletjes tot excellente besluitvorming.* (Van Gorcum)
- J. de Jonge, A. Hol en B. de Lange 2014 *Medezeggenschap in beweging. Veranderende organisaties en de rol van de ondernemingsraad.* (Vakmedianet)
- L. Meijs 1997 *Management van vrijwilligersorganisaties.* (NOV Publicaties)
- Archipel *Reglement van de vrijwilligersraad* en *Samenwerkingsovereenkomst vrijwilligersraad*
- LEVGroep *Reglement van de vrijwilligersraad*
http://files5.voffice.nl/files/voffice_levgroep/documenten/bedrijf/33872/1/bestand_00414454_PDF.pdf
- Stichting Vluchtelingenwerk Noord-Nederland *Reglement van de vrijwilligersraad*
www.vluchtelingenwerk.nl/sites/public/regio/Noord-Nederland/reglement%20vrijwilligersraad.pdf