In de vaste collectie van het museum: de vrijwilliger

Handleiding voor vrijwilligersbeleid in musea

Colofon

Deze uitgave is een geactualiseerde versie van de publicatie *Het museum als vrijwilligersorganisatie. Handleiding en stappenplan voor het maken van vrijwilligersbeleid*, Auteurs. M. Popovic, E. Boss (Movisie), L. Tonckens (Gelders Erfgoed), 2010, inclusief links naar handige websites en methoden.

Redactie: Liesbeth Tonckens (Erfgoed Gelderland), Sjoerd Staal (VSBfonds), Joke Meindersma, Barbara Panhuijzen, Esther den Breejen (Movisie)
Vormgeving: De Boer & van Dorst (Typetank)
Illustraties en infographic:
De Boer & van Dorst (Typetank)

oktober 2016

Samenwerkingspartners

Op initiatief van het VSBfonds is het onderzoek onder musea uitgevoerd. *In de vaste collectie van het museum: de vrijwilliger* kwam tot stand door samenwerking met:

VSBfonds, iedereen doet mee

Het VSBfonds wil het ondernemerschap bij culturele instellingen stimuleren. Door het mede financieren van deze handleiding hoopt het VSBfonds culturele instellingen handvatten te kunnen bieden om organisatorisch nog sterker voor de dag te komen.
www.vsbfonds.nl

Erfgoed Gelderland

Elk museum groot of klein heeft een eigen sfeer en cultuur rondom de mensen die er werken. Dat maakt de musea uniek. Erfgoed Gelderland ondersteunt de musea met aandacht voor die bijzondere individuele kwaliteit van vrijwilligers en betaalde medewerkers.
www.erfgoedgelderland.nl

MOVISIE kennis en aanpak van sociale vraagstukken

Vrijwilligersmanagement is een vak apart. Movisie ondersteunt alle soorten vrijwilligersorganisaties, dus ook musea, bij het werken met vrijwilligers en het opstellen van goed vrijwilligersbeleid.
www.movisie.nl/vrijwilligeinzet

stichting LCM Landelijk Contact van Museumconsulenten

Het netwerk van de provinciale museum-consulenten helpt de musea met uiteen-lopende informatie over alle aspecten van het museumwerk, van beleid en collectie tot de inzet van personeel en vrijwilligers.
www.museumconsulenten.nl

Inhoud

Het belang van vrijwilligersbeleid voor musea

1. Onderzoek naar vrijwilligers in musea

Belangrijkste uitkomsten uit het onderzoek *Vrijwilligers: pijler onder musea* over vrijwilligers en het vrijwilligersbeleid in musea in Nederland.

2. Nieuwe doelgroepen

Bij het werven van vrijwilligers, of het nu gaat om jongere of meer diverse vrijwilligers, is het van belang om op de hoogte te zijn van nieuwe doelgroepen en hun motivatie.

3. Trends in vrijwilligerswerk

Het traditionele vrijwilligerswerk, dat veelal bestaat uit langlopende activiteiten, is in de afgelopen jaren aangevuld met vele nieuwe vormen van vrijwilligerswerk.

4. Vrijwilligersmanagement

Hoe een museum omgaat met haar vrijwilligers staat in het vrijwilligersbeleid. Centraal in de uitvoering staat het managen van de motivatie en verwachtingen.

5. In zes stappen naar vrijwilligersbeleid

Stap 1: Beschrijven (visie en taken)
Stap 2: Binnenhalen (werving en selectie)
Stap 3: Begeleiden
Stap 4: Basisvoorwaarden
Stap 5: Belonen
Stap 6: Beëindigen (vertrek en afscheid)

Inleiding

Het belang van vrijwilligersbeleid voor musea

Vrijwilligers vormen een vast onderdeel van de 'collectie' van een museum. Zonder de inzet van vrijwilligers kunnen sommige musea niet bestaan of bepaalde activiteiten niet doorgaan. In het onderzoek: Vrijwilligers: pijler onder de musea geeft een ruime meerderheid van de ondervraagde musea aan dat vrijwilligers onmisbaar zijn. Veertig procent van de musea ervaart een tekort aan vrijwilligers. In combinatie met de vergrijzing van het vrijwilligersbestand vormt dit een zorg voor de toekomst.

Vrijwilligersmanagement is geen core business van musea. De focus ligt op de collectie, exposities en evenementen. Toch is het belangrijk voor musea om beleidsmatig over vrijwilligerswerk na te denken, zowel om goed met huidige vrijwilligers om te gaan als om hun vrijwilligersbestand in de toekomst op peil te houden. Weinig mensen willen immers hun tijd en energie besteden in een chaotische en stuurloze organisatie.

In een vrijwilligersbeleid geven musea aan vanuit welke gedachte zij met vrijwilligers werken en wat ze te bieden hebben. Het omvat een visie op vrijwillige inzet, werving, taken en verantwoordelijkheden, het begeleiden en waarderen van vrijwilligers en de rechtspositie. Vrijwilligersbeleid vergroot het commitment en de inzet van vrijwilligers en helpt bij de werving van nieuwe vrijwilligers. Het verduidelijkt de werkwijze voor vrijwilligers, maar ook voor de betaalde krachten. Hiermee voorkomt het wrijving, conflicten of ongelijke behandeling van vrijwilligers.

Een helder geformuleerd beleid en goed vrijwilligersmanagement is dus net zo belangrijk als de collectie!

Handleiding en stappenplan

In deze handleiding voeden we u met kennis over vrijwilligerswerk in musea. Omdat vrijwilligers onmisbaar zijn voor musea, besteden we extra aandacht aan nieuwe doelgroepen en trends in vrijwilligerswerk. Een praktisch stappenplan helpt u bij het opzetten of aanscherpen van uw eigen vrijwilligersbeleid.

Deze publicatie is bestemd voor bestuurders en vrijwilligerscoördinatoren van musea, ongeacht hun omvang en bestuursmodel. De handleiding is ook geschikt voor historische verenigingen en monumentenorganisaties.

Hoofdstuk 1

Onderzoek naar vrijwilligers in musea

H.1

‘We investeren in vrijwilligers. We willen ze niet te snel kwijt raken.’

Vrijwilligerscoördinator Nationaal Glasmuseum Leerdam

Vrijwilligers: pijler onder de musea

Movisie voerde in het eerste kwartaal van 2016 een 1-meting uit naar vrijwilligerswerk in musea in Nederland. Deze landelijke digitale enquête is ingevuld door maar liefst 263 respondenten. Ook zijn er twee expert-meetings gehouden. Het onderzoek geeft het huidige beeld weer van de betekenis en de ervaringen van musea met het werken met vrijwilligers. Om de ontwikkelingen van de afgelopen jaren te duiden wordt, waar mogelijk, het resultaat van 2016 vergeleken met dat uit eerder onderzoek in 2009.

Uit de expertmeeting...

Musea ervaren dat de ‘honkvastheid’ afneemt, ondanks dat uit het onderzoek blijkt dat veel vrijwilligers langer dan 8 jaar actief zijn. Bovendien raken vooral de jongere vrijwilligers vrij snel weer uit beeld.

Hoeveel vrijwilligers werken er in musea?

In totaal zijn, binnen de onderzoeksgroep van 263 musea, ruim 17.000 vrijwilligers actief. In de gehele museale sector werken ruim 32.000 vrijwilligers (bron: CBS, 2013). Het gemiddelde aantal vrijwilligers per museum is in ruim vijf jaar toegenomen van 53 naar 66 vrijwilligers. Uit het onderzoek blijkt dat bijna een derde van de musea zonder betaalde krachten werkt en volledig op vrijwilligers draait. Een derde van de musea heeft slechts 1 tot 3 betaalde krachten in dienst. In de onderzoeksgroep werken 3.777 betaalde medewerkers, van wie veertig procent bij de zeven grootste musea.

Vrijwilligers hebben vooral publieksfuncties zoals taken in educatie en presentatie. Musea betrekken vrijwilligers het liefst bij langdurige projecten. Het museum investeert in haar vrijwilligers met het idee hen ook voor langere tijd te houden. De meeste vrijwilligers zijn 60 jaar of ouder en blijven acht jaar of langer actief bij een museum.

60 procent van de musea geeft aan voldoende, of zelfs ruim voldoende, vrijwilligers te hebben. Tegelijkertijd geeft 2 op de 5 musea

aan een tekort aan vrijwilligers te hebben. Het zijn vooral de kleinere musea die te maken hebben met een tekort. Als we dit gegeven combineren met de groeiende groep van oudere vrijwilligers, en de moeite die musea hebben met het werven van jongere vrijwilligers, dan kan dit een zorgelijke ontwikkeling zijn voor de toekomst.

Tip

Kijk kritisch naar de samenstelling van uw vrijwilligersbestand. Bedenk hoeveel van de vrijwilligers over vijf jaar nog actief zijn. En onderneem actie voor de toekomst.

Redenen voor musea om met vrijwilligers te werken

Musea geven meerdere redenen waarom zij met vrijwilligers werken, maar veelal wordt (mede) vanuit financiële noodzaak met vrijwilligers gewerkt. Het inzetten van betaalde medewerkers in plaats van vrijwilligers is financieel vaak niet haalbaar. Maar dit is niet de enige reden dat vrijwilligers worden ingezet. Ook de toegevoegde waarde van vrijwilligers, zoals de expertise die zij met zich meebrengen, het draagvlak in de lokale samenleving en de toegevoegde waarde die zij leveren in de sfeer voor bezoekers spelen een rol.

Vrijwilligers zorgen voor een sterke binding van het museum met de omgeving. Hun aanwezigheid maakt onderdeel uit van de maatschappelijk bijdrage van de organisatie. Enkele musea willen een kans bieden aan mensen om relevant bezig te zijn, bijvoorbeeld in het kader van re-integratie. Voor veel musea is de maatschappelijke opdracht duidelijk. Alleen wordt deze nog niet altijd door externe partijen (h)erkend.

‘Het museum beschikt over onvoldoende financiële middelen om mensen in dienst te nemen. Daarnaast brengen vrijwilligers veel kennis en ervaring met zich mee.’

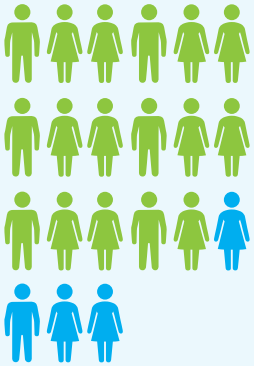
Museaal medewerker

Nationaal Reddingmuseum

Onderzoek *Vrijwilligers: pijler onder musea* in beeld

Onderzoek

Er deden 263 musea mee. Daar waren in 2016 **17.325 vrijwilligers** actief, op **3.777 betaalde medewerkers**. Dit komt neer op gemiddeld 66 vrijwilligers per museum. In 2009 waren dat er nog gemiddeld 53.



Aantal vrijwilligers

Bij de deelnemende musea: heeft **40%** tussen de 11 en 50 vrijwilligers in dienst.

... en werkt **18%** met meer dan 100 vrijwilligers.

60% van de kleine musea werkt met 3 fte betaalde krachten of minder.

... en bijna **een derde** draait geheel op vrijwilligers.

Musea over hun vrijwilligers

Bij **87%** is de meest voorkomende leeftijdscategorie van vrijwilligers 60 jaar of ouder.

Bij **49%** blijven vrijwilligers meer dan 8 jaar actief

90% vindt vrijwilligers onmisbaar voor het museum. 40% heeft een tekort aan vrijwilligers

Financiële noodzaak belangrijkste reden om met vrijwilligers te werken, maar ook deskundigheid, behalen van gewenste belevings- en serviceniveau worden genoemd

Vrijwilligersbeleid

70% van de vrijwilligers heeft een vrijwilligerscontract. Het vrijwilligersbeleid is aan het professionaliseren.

54% geeft aan onvoldoende tijd en mensen te hebben om de juiste begeleiding te bieden aan vrijwilligers uit bijzondere doelgroepen. Beschikbaarheid en professionaliteit / kwaliteit zijn de belangrijkste knelpunten ten aanzien van vrijwilligersbeleid.

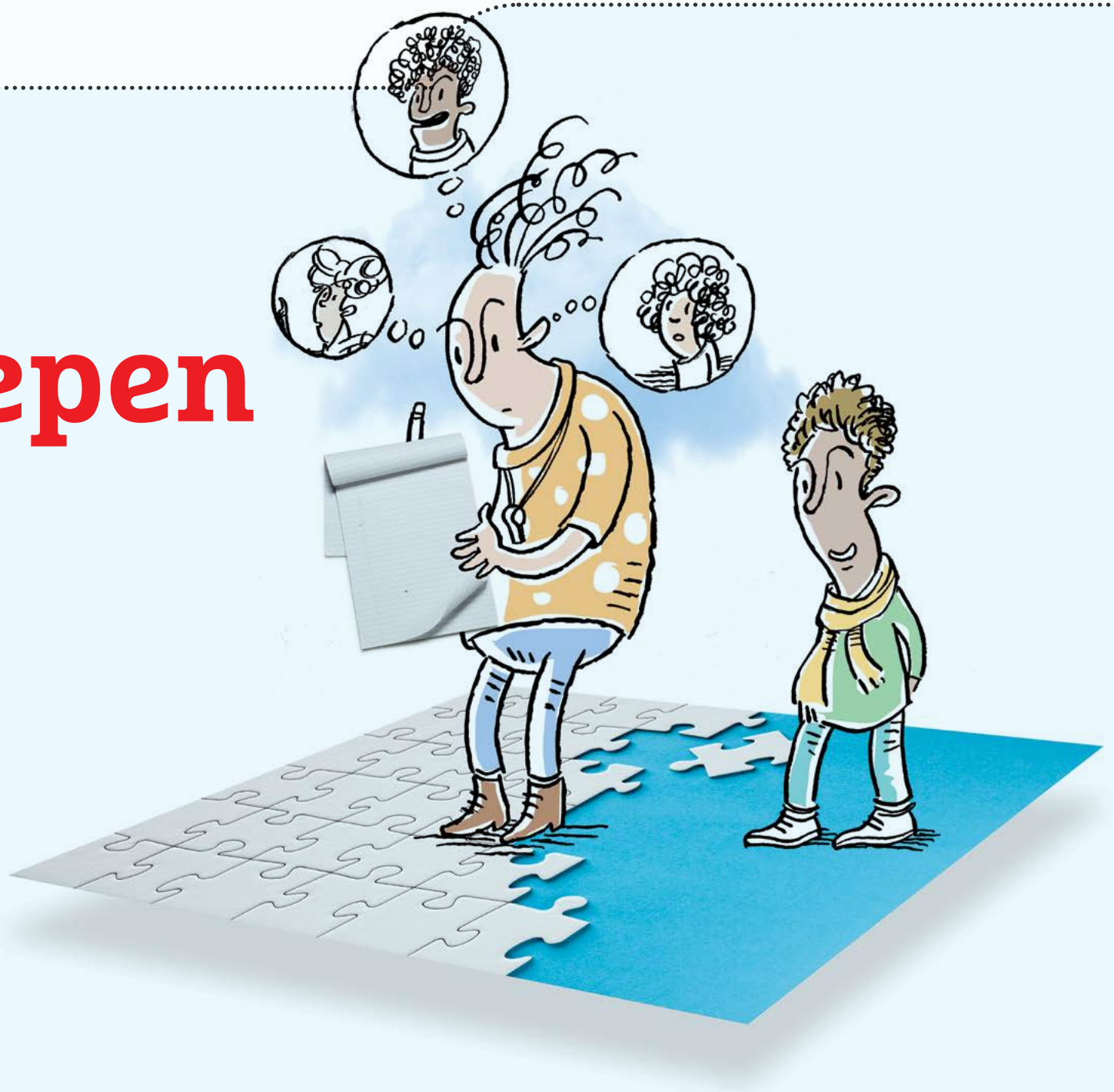
Maatschappelijke opdracht

67% heeft een helder beeld van de uitdagingen die op hen afkomen vanuit de veranderende samenleving.

Musea zien het als hun maatschappelijke opdracht om vrijwilligers een plaats in de organisatie te geven. Dit wordt nog niet altijd (h)erkend door externe partijen als gemeente, financiers en samenwerkingspartners.

Hoofdstuk 2

Nieuwe doelgroepen



H.2

Nieuwe vrijwilligers worden vaak via het huidige vrijwilligersbestand geworven. Als dit bestand vergrijst, dan vergrijst de nieuwe groep mee. Het werven van een jongere of meer diverse groep vrijwilligers vereist een gerichte zoektocht. Bij deze zoekactie is het van cruciaal belang om goed na te denken over de argumentatie. Het moet duidelijk zijn waarom het museum deze nieuwe vrijwilligersdoelgroep wil betrekken en waarom deze vrijwilligers passen bij de identiteit van het museum.

In de ideale participatiesamenleving doet iedereen mee. Iedere burger zet zijn/haar eigen kracht in en doet naar vermogen mee. We kijken naar wat iemand wél kan in plaats van naar de beperkingen. Dit geldt voor mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking, maar ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Werken met nieuwe doelgroepen heeft consequenties voor de organisatiecultuur en de werkwijze. Sommige doelgroepen hebben veel begeleiding nodig en dat moet de organisatie wel aankunnen. Dat iedereen welkom is, betekent niet dat iedereen zich direct thuis voelt in de museumorganisatie. Hoe gaan oude en nieuwe vrijwilligers met elkaar om en wat betekent dit voor de bestaande cultuur?

Hier volgt een aantal doelgroepen en hun belangrijkste kenmerken:

65-plussers

Ouderen vormen de grootste groep vrijwilligers in musea. De groep ouderen is divers, bijvoorbeeld in generatie, leefstijl en expertise. Het blijft een interessante doelgroep gezien de groei in aantal. In 2040 is naar schatting 26% van de bevolking 65 jaar en ouder (4,7 miljoen ouderen). Uit onderzoek blijkt dat vrijwilligerswerk een gunstig effect heeft op de gezondheid van deze doelgroep. Maar oudere vrijwilligers vormen ook een kwetsbare groep en vragen extra aandacht.

Meer informatie:
www.langlevekunst.nl

15-plussers

Jongeren tussen de 15 en 25 jaar doen relatief weinig vrijwilligerswerk. Dit is voor een deel te verklaren doordat jongeren volop gericht zijn op het ontdekken van hun eigen mogelijkheden, nieuwe competenties en het veroveren van de wereld. Ze zijn vaak op andere manieren maatschappelijk betrokken dan mensen in een latere levensfase. De doelgroep jongeren bestaat uit verschillende subgroepen: scholieren, studenten en starters op de arbeidsmarkt. Er zijn maar weinig jongeren actief als museumvrijwilliger, maar zij worden er ook niet vaak persoonlijk voor benaderd. Er bestaan effectieve marketingstrategieën om deze doelgroep te benaderen.

Meer informatie:
Verovering van de jongerenmarkt
iVolunteer marketing om jonge vrijwilligers te vinden en binden

Maatschappelijke stage

Er zijn jongeren die via een maatschappelijke stage voor het eerste kennis maken met vrijwilligerswerk. Een maatschappelijke stage heeft als doel om jongeren meer te verbinden met de samenleving. Vanaf 2015 is de stage niet langer verplicht en mogen scholen zelf kiezen of ze deze vorm van stage organiseren. Ook het aantal uren is flexibel: stages van minder dan 30 uur of juist een langere stage van een week.

Meer informatie:
www.maatschappelijkestage.nl

H.2

Uit de expertmeeting...

Het VMBO zocht stageplekken en het verzorgingshuis, bij ons in de buurt, zocht vrijwilligers om ouderen mee uit te nemen. We zijn een samenwerking gestart: onze stagiaires halen de ouderen op en bezoeken het museum, eten samen gebak en brengen hen weer terug. Twee vliegen in één klap. Dit is een taak die onafhankelijk is van andere activiteiten in het museum. Een extraatje dus!

Culturele diversiteit

Ongeveer een op de tien Nederlanders heeft minstens een ouder die in een niet-westers land is geboren. Het aandeel vrijwilligers onder deze groep is gering. Ook verschilt de participatiegraad tussen verschillende etnische groepen onderling en tussen de generaties. De participatie in andere informele activiteiten zoals mantelzorg is in deze groep buitengewoon groot. Enkele kenmerken die de heterogeniteit in deze diverse doelgroep bevordert, zijn de generatie (eerste of tweede), culturele en religieuze achtergrond en verschillende leefstijlen.

Deze groep is slecht vertegenwoordigd onder museumbezoekers, en ook onder museumvrijwilligers. Voor musea in grotere steden is dit een interessante doelgroep. Net als bij de doelgroep ouderen is ook hier belangrijk om niet te denken in algemene termen (allochtoon), maar om op zoek te gaan naar specifieke competenties. Een mogelijk startpunt is om vanuit het museum contact te zoeken met migrantenorganisaties, bijvoorbeeld van studenten of ouderen.

Meer informatie:
Digitale handleiding interculturalisatie vrijwilligerswerk

Asielzoekers

Vrijwilligerswerk biedt aan deze groep een zinvolle dagbesteding. Ze doen nuttig werk, leren de taal en maken sociale contacten. Ook voor de organisaties en instellingen kan het werken met een asielzoeker of vluchteling een aanwinst zijn. Het biedt een verruimde blik op de wereld en asielzoekers brengen net als andere vrijwilligers talenten en vaardigheden mee. Asielzoekers mogen vrijwilligerswerk doen, maar de organisatie moet wel een vrijwilligersverklaring opstellen.

Meer informatie:
Vrijwilligerswerk door asielzoekers

Uit de expertmeeting...

Het invullen van de maatschappelijke opdracht wordt door een aantal musea als een worsteling ervaren. Het gaat dan vooral over het betrekken van mensen met veel verschillende achtergronden en problematiek. Dit is vanwege de tijdsinvestering, bijvoorbeeld voor extra begeleiding, niet voor alle musea goed te organiseren.

H.2

'Wij willen mensen met een psychische kwetsbaarheid helpen hun participatie te vergroten. Wat wij bieden is een werkomgeving waar mensen zichzelf mogen en kunnen zijn, waarin men zich gezien en gewaardeerd voelt.'

Vrijwilligerscoördinator

Dolhuys Museum van de geest

Herintreders

Vrijwilligerswerk kan onderdeel uitmaken van een activerings- of re-integratietraject. Deze trajecten helpen mensen de draad weer op te pakken, nadat zij door ziekte, werkloosheid of persoonlijke omstandigheden, langere tijd uit het arbeidsproces zijn geweest. Door aan de slag te gaan als vrijwilliger kan iemand in een veilige setting wennen aan een dagritme, werken aan het zelfvertrouwen of sociale vaardigheden oefenen.
De ervaringen van musea met vrijwilligers via re-integratietrajecten zijn verschillend. In sommige gevallen zijn er weinig verschillen met de andere museumvrijwilligers; ze leveren een waardevolle bijdrage aan de organisatie. In andere gevallen zijn de ervaringen minder positief. De risicofactoren zijn:

- de motivatie ('het moet van de sociale dienst');
- de werving wordt extern uitgevoerd (via een bemiddelaar);
- persoonlijke kenmerken van de vrijwilliger.

Deze risico's kunnen afnemen door: een uitgebreid intakegesprek, intensief contact met het vrijwilligerssteunpunt, extra begeleiding, een vertrouwenspersoon en een open organisatiecultuur.

Tip

Met de Cultuurproef kunt u de cultuur van uw organisatie in kaart brengen. Vaak heersen in vrijwilligersorganisaties sterke normen en waarden. Hoe toegankelijk is uw organisatie eigenlijk voor nieuwe vrijwilligers?

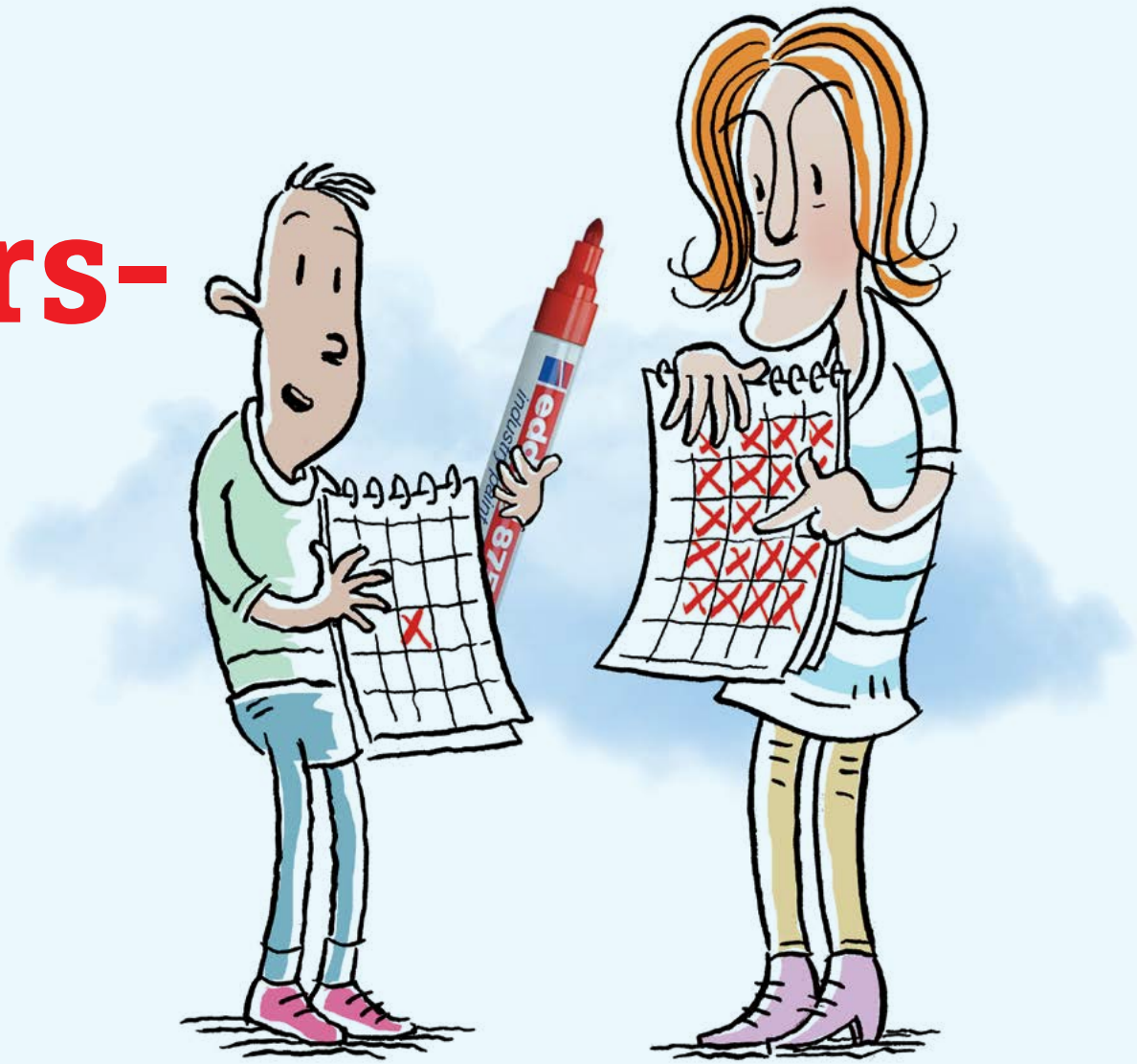
Mensen met een beperking

Mensen met een beperking hebben, net als iedereen, talenten en kwaliteiten die zeer waardevol kunnen zijn voor musea. Voor sommigen is de drempel te hoog om zichzelf als vrijwilliger aan te melden. Het helpt hen als een museum aangeeft dat de deuren voor iedereen open staan. Bedenk wel dat voor sommige beperkingen meer begeleiding nodig kan zijn.

Meer informatie:
Vrijwilligerswerk door mensen met een beperking

Hoofdstuk 3

Trends in vrijwilligers-werk



H.3

Met de komst van nieuwe, vaak jongere, vrijwilligers, neemt ook de voorkeur naar korte, concrete opdrachten toe. Deze nemen de plaats in van de, meer traditionele, langlopende vrijwilligersactiviteiten. Voor organisaties is het belangrijk om te beseffen dat beperkte inzet niet gelijk staat aan beperkte betrokkenheid. Er zijn in de afgelopen jaren meer nieuwe vormen van vrijwilligerswerk bijgekomen.

Traditioneel vrijwilligerswerk

Uit het onderzoek blijkt dat de musea nog veel werken met vrijwilligers die zich aan langlopende activiteiten verbinden, het traditionele vrijwilligerswerk. Dat dit dan vooral de oudere vrijwilligers zijn dat maakt het wel kwetsbaar en noodzakelijk voor musea om niet alleen een divers doelgroepen beleid te voeren, maar ook aandacht te besteden aan andere soorten vrijwilligerswerk.

Episodisch vrijwilligerswerk

Steeds meer mensen geven de voorkeur aan kortdurend, concreet en afgebakend vrijwilligerswerk. Denk aan een week meewerken aan een evenement of incidenteel een handje helpen via een digitale klussenbank. Deze trend staat bekend als episodisch vrijwilligerswerk. Het betekent vrijwillige inzet van korte duur of voor eenmalige evenementen of projecten. Deze soort vrijwilligerswerk bevat verschillende varianten, afhankelijk van intensiteit en terugkeerpatronen van de inzet. Theoretisch gezien kan een vrijwilliger zich op tijdelijke, interim of sporadische wijze inzetten:

- Tijdelijke vrijwilligers zijn voor enkele uren of één dag actief, ze komen niet terug en ze zijn op geen andere wijze bij de organisatie of het doel betrokken.
- Interim vrijwilligers zijn met enige regelmaat bij de organisatie of het doel betrokken, maar voor een beperkte periode (bijvoorbeeld zes maanden).
- Sporadische vrijwilligers zetten zich regelmatig in, maar voor korte periodes.

Verplicht vrijwilligerswerk

Gemeenten kunnen sinds 1 januari 2015 mensen met een bijstandsuitkering verplichten om een tegenprestatie te leveren voor hun uitkering. De tegenprestatie mag niet betekenen dat iemand het werk overneemt van een bestaande vrijwilliger of betaalde kracht. Het hoeft ook niet gericht te zijn op het vinden van baan. Toch proberen veel gemeenten hier wel rekening mee te houden en maatwerk te leveren. Lees meer.

Werknemersvrijwilligerswerk

Bedrijven hebben naast een winstdoelstelling steeds meer oog voor de samenleving om hen heen. Deze maatschappelijke betrokkenheid uit zich in het inzetten van kennis, middelen of (vrijwillige) menskracht voor sociale doeleinden. Denk aan een teamuitje waarbij collega's samen een buurthuis opknappen, of aan een accountant die onder werktijd een museum helpt met het opstellen van de jaarrekening. Voor de betrokken organisaties en bedrijven is maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO) een win-win situatie: expertise en extra 'handjes' voor de vrijwilligersorganisatie en positieve profilering voor bedrijven.

Tip

Als een bedrijf bij uw museum een dag vrijwilligerswerk wil doen, zorg dan dat zij geen klussen krijgen die zeer aantrekkelijk zijn voor uw eigen vrijwilligers. Het is nogal zuur als de leukste klus wordt 'weggekaapt', dat motiveert de vaste groep vrijwilligers niet.

H.3

NLdoet
Het Oranje Fonds organiseert elk jaar de landelijke vrijwilligersactie NLdoet. Organisaties kunnen een klus aanmelden en vrijwilligers kunnen zich via de site opgeven om te komen helpen. Dit kunnen zowel individuen zijn als bedrijven of bijvoorbeeld vriendengroepen. Een mooie kans voor musea om met nieuwe vrijwilligers in contact te komen!

Meer waarde
De museumvereniging heeft in de publicatie Meer dan Waard vijf maatschappelijke waarden van musea geformuleerd: de collectiewaarde, de verbindende waarde, de educatieve waarde, de belevingswaarde en de economische waarde. Hiermee wil de vereniging de samenwerking tussen musea en maatschappelijke organisaties stimuleren.

Musea en bedrijven weten elkaar al wel te vinden. Zo worden musea op grote schaal gesponsord door bedrijven. Maar op het terrein van werknemersvrijwilligerswerk kunnen er nog veel stappen gezet worden. Om in contact te komen met bedrijven die expertise of extra 'handen' willen inzetten zijn er meerdere mogelijkheden:

- Meld een klus aan voor NLdoet, de landelijke vrijwillige klusdagen.
- Bezoek een maatschappelijke beursvloer

Musea en soorten vrijwilligers

Musea zijn van oudsher niet gewend om met diverse soorten vrijwilligers te werken. Om voor deze groepen (oproepvrijwilligers, verplichte vrijwilligers, vrijwilligers op projectbasis) taken te creëren, wordt van het management een andere manier van denken verlangd. Voor de continuïteit van vooral de kleinere musea blijft de meer traditionele vrijwilliger noodzakelijk. Vrijwilligers die worden aangetrokken door kortdurend, meer flexibel, vrijwilligerswerk, kunnen misschien op termijn doorstromen naar meer structurele werkzaamheden.

Om mogelijkheden te creëren voor verschillende soorten vrijwilligers kunnen musea de volgende stappen zetten in vrijwilligersmanagement:

1. Begin met een analyse van de vrijwilligerstaken. Bepaal welke geschikt zijn voor welke soort vrijwilliger. Beschikbaarheid (timing), communicatie en flexibiliteit zijn hierbij cruciaal.
2. Ontwikkel beleid, op basis van deze inventarisatie, voor verschillende groepen vrijwilligers. Denk aan de benodigde training en ondersteuning die voor elk type vrijwilliger nodig is.
3. Zorg dat vrijwilligers zich welkom voelen en dat hun bijdrage wordt gewaardeerd. Dat is voor alle vrijwilligers belangrijk. Het moet geen verschil maken of de ene vrijwilliger zich meer inzet dan de ander. Wel kan het beloningssysteem verschillen, maar ook daarvoor moeten de criteria worden geformuleerd en gecommuniceerd.

Tip
Het spel Schudden, delen, geven helpt organisaties in te spelen op flexibele vrijwilligers en de werkzaamheden hierop toe te spitsen.

Hoofdstuk 4

Vrijwilligers-management

H.4

'Wat mensen nog wel eens vergeten is de tijd die het kost om vrijwilligers aan te sturen en te managen. Voor de invulling van 1fte zijn vaak drie of vier personen (of meer) nodig. Daarnaast loopt de motivatie om vrijwilligerswerk te doen, enorm uiteen. Dat maakt het managen van die diversiteit enorm intensief!'

Een helder geformuleerd vrijwilligersbeleid vormt de basis voor het omgaan met vrijwilligers in uw museum. Het managen van motivatie én verwachtingen staat hierbij centraal. Het is aan leidinggevenden of vrijwilligerscoördinatoren om hier handen en voeten aan te geven. Maar hoe pakt u dat aan?

Managen van verwachtingen

Voorkom onnodige verwarring of frustratie over bijvoorbeeld beschikbaarheid en taken door al bij het kennismakingsgesprek verwachtingen over en weer uit te spreken. Wees duidelijk over wat het museum van vrijwilligers verwacht, zoals het werken in weekenden, en over taken en verantwoordelijkheden. Geef ook aan wat u als museum te bieden hebt aan begeleiding, scholing en doorgroeimogelijkheden. Vraag de nieuwe vrijwilliger ook expliciet naar zijn of haar verwachtingen en kijk of deze aansluiten bij de verwachtingen van het museum. Als dit niet helemaal het geval is, kijk dan samen of de verwachtingen bijgesteld kunnen worden.

Verwachtingen managen is een continu proces. Het kan gebeuren dat impliciete verwachtingen pas later duidelijk worden. Wees hier alert op en blijf in gesprek. In de vrijwilligersovereenkomst staan de belangrijkste afspraken tussen de vrijwilliger en het museum. Hier kan altijd op worden teruggegrepen. Lees meer over vrijwilligersovereenkomsten in Stap 4.

Uit de expertmeeting...

De beschikbaarheid van vrijwilligers wordt vaak als een knelpunt ervaren. Zeker in de weekenden en in het vakantieseizoen zijn er roosterproblemen. Musea die een dagdeel per maand verplicht stellen of een vaste dag met de vrijwilliger afspreken, ondervinden minder vaak problemen.

Managen van motivatie

Werken met vrijwilligers betekent rekening houden met en aansluiten bij de motivatie van vrijwilligers. De ene vrijwilliger vindt het een morele plicht en wil een maatschappelijke bijdrage leveren. De ander doet het voor het plezier of om er iets van te leren. En vaak gaat het om een combinatie hiervan. In de loop van de tijd kunnen deze redenen verschuiven. Voor het managen van de vrijwilliger is het belangrijk om per individu deze verschuiving te volgen en deze veranderende motivatie met hen te bespreken. Passen de werkzaamheden nog wel bij de motivatie,

of is het tijd om op een andere manier actief te worden in het museum? Inzicht in wat vrijwilligers beweegt is cruciaal voor het vasthouden van enthousiasme en daarmee voorkomen dat vrijwilligers snel opstappen.

Meer informatie:
Levensloop en vrijwilligerswerk

Om beter aan te sluiten bij de motivatie van vrijwilligers is de volgende indeling handig:

De gebonden vrijwilliger is loyaal, zet zich helemaal in en voelt zich al snel mede-eigenaar van de organisatie. Gebonden vrijwilligers moeten eerder afgeremd dan gestimuleerd worden. Ze zitten meer te wachten op persoonlijke ondersteuning dan op aansturing. Ze zijn gemotiveerd doordat zij taken doen waar ze goed in zijn, daar erkenning voor krijgen en het is duidelijk waar ze aan bijdragen.

Voor de *geleide vrijwilliger* geldt dat het vrijwilligerswerk niet als een keuze voelt of geen keuze is. Zij beschouwen het vrijwilligerswerk als iets dat gedaan moet worden, bijvoorbeeld in het kader van de maatschappelijke stage of een re-integratietraject. Geleide vrijwilligers moeten aangestuurd worden en begeleiding krijgen bij de taken die zij doen. Duidelijk zicht op het proces en resultaat zijn van belang.

De geboeide vrijwilliger kiest voor een organisatie op basis van een mix van motivatiefactoren: het werk moet zeker leuk zijn, het moet altijd iets opleveren en het mag ook nog zinvol zijn. De geboeide vrijwilliger is bereid zich in te zetten, maar wel op zijn/haar voorwaarden. Ze verwachten dat de ondersteuning en begeleiding goed geregeld zijn, zodat ze de taak kunnen doen waarvoor ze gekomen zijn. Ze willen niet met administratieve processen of vergaderingen worden vermoeid. Als het vrijwilligerswerk onvoldoende oplevert of niet meer boeiend is, is deze vrijwilliger snel weer weg.

Aandacht

Daar waar betaalde medewerkers deels gemotiveerd worden door betaling, vinden vrijwilligers persoonlijke aandacht waardevol. Aandacht van collega vrijwilligers wordt vaak gezien als een logische vorm van collegialiteit. De meer formele aandacht van de vrijwilligerscoördinator, of vanuit de staf en het bestuur, is van groot belang voor de betrokkenheid van vrijwilligers. Deze aandacht kan bijvoorbeeld bestaan uit een gesprek, een attentie voor de verjaardag, inzage in de notulen van het bestuur, een goede werkplek, koffie- en theevoorzieningen, een jaarlijks uitje of een maandelijkse borrel. Om de motivatie van vrijwilligers te managen, is het belangrijk om deze formele aandacht in het vrijwilligersbeleid vast te leggen.

Uit de expertmeeting...

Om te zorgen voor een gezonde motivatie van de vrijwilliger is het belangrijk om vanaf het begin het draagvlak voor vrijwilligers binnen de organisatie in de gaten te houden. Voorkom dat beroepskrachten zaken afschuiven naar vrijwilligers en heb oog voor onderlinge verhoudingen. Dit geldt ook voor vrijwilligers die elkaar moeten aansturen. Het managen van verwachtingen en het maken van goede afspraken is belangrijk. Geef daarin het goede voorbeeld. Zoek de verbinding met uw vrijwilligers en sluit aan bij wat hen beweegt.

H.4

Tip

Het vrijwilligerskwadrant is een goed instrument om te bepalen welk type vrijwilligers u al in huis heeft. Deze informatie kunt u gebruiken bij het managen van uw huidige vrijwilligers. Ook geeft het instrument inzicht in welk type u nog nodig heeft om een sterk vrijwilligersbestand te creëren.

‘Ik ken alle vrijwilligers bij naam. Dat is investeren, maar het maakt wel echt wat uit!’

Directeur Stadmuseum Doetinchem

Rol van het bestuur

Het bestuur van musea neemt een bijzondere rol in bij vrijwilligersmanagement. Het terug laten komen van vrijwilligersbeleid als vast agendapunt van bestuurlijk overleg zorgt voor draagvlak, inbedding en continuïteit. Veel vrijwilligers waarderen zichtbare steun vanuit het bestuur. Een betrokken bestuurder kan dus het verschil maken voor het enthousiasme van een vrijwilliger. Bovendien is het bestuur vaak belast met het afhandelen van klachten binnen de organisatie. De manier waarop dit gebeurt, is bepalend voor de sfeer op de werkvloer.

Tot slot zijn bestuurders van kleine musea vaak zelf ook vrijwilliger. Zij sturen vrijwilligers aan en houden hen gemotiveerd, maar hebben zelf ook hun eigen motivatie om tijd en energie in het museum te stoppen.

Tip

Wees bewust van de verschillende rollen van de bestuurders. Een bestuurder is werkgever van de betaalde directeur, maar als de bestuurder achter de balie staat als vrijwilliger zijn deze rollen weer omgedraaid. Deze rolwisseling kan voor ruis in de organisatie zorgen.

Samenwerking tussen musea

Musea kunnen veel leren van elkaar over vrijwilligersmanagement. Zo hebben kleine musea in Gelderland een netwerk opgericht waarin zij kennis uitwisselen en leren van elkaars ervaringen. Het is een netwerk van circa 12 personen dat twee of drie maal per jaar bij elkaar komt en praat over het bestuur, de gemeente, de budgetten, expositieplanningen en vaak ook over de vrijwilligers. Er is tussen de groep directeuren in de loop van de jaren een vertrouwensband ontstaan. Praten over issues als tekort aan budgetten, het samenwerken met bestuurders of het belonen van vrijwilligers draagt bij aan hun professionaliteit.

H.4

Beleid evalueren

Het is goed om na verloop van tijd uw vrijwilligersbeleid te evalueren. Om de evaluatie op te stellen, kunt u antwoord geven op de volgende vragen:
Draagt het beleid nog steeds bij aan de door het museum gestelde doelen?
Zijn de betaalde medewerkers en de vrijwilligers tevreden over het gevoerde beleid?
Is het beleid nog volledig en actueel?
Wat gaat goed en op welke punten kan het beleid nog verbeterd worden?

Bij een evaluatie kijkt men niet alleen terug, maar óók vooruit. Er zijn tal van aanleidingen te bedenken waardoor een museum het vrijwilligersbeleid (gedeeltelijk) moet herzien: een museum breidt uit, het vrijwilligersbestand loopt opeens sterk terug of er blijkt behoefte aan een interne gedragscode over het plaatsen van filmpjes op sociale media. Dit zijn mooie momenten om het huidige beleid te evalueren. Betrek bij een evaluatie alle betrokken partijen: betaalde en onbetaalde krachten, staf en bestuur. Leg de conclusies uit de evaluatie vast, zodat u hier echt mee aan de slag kunt gaan.

Keurmerk

Vereniging NOV wil met het keurmerk Vrijwillige Inzet Goed Geregeld organisaties die met vrijwilligers werken stimuleren om te werken aan kwaliteit. Organisaties die met hun vrijwilligersbeleid aan bepaalde kwaliteitscriteria voldoen, ontvangen het keurmerk. Zij worden daardoor niet alleen interessanter voor (potentiele) vrijwilligers, maar ook voor klanten, leden, financiers en partners.
Doe de zelfevaluatie Vrijwillige Inzet Goed Geregeld om te kijken of uw museum al aan de eisen van het keurmerk voldoet!

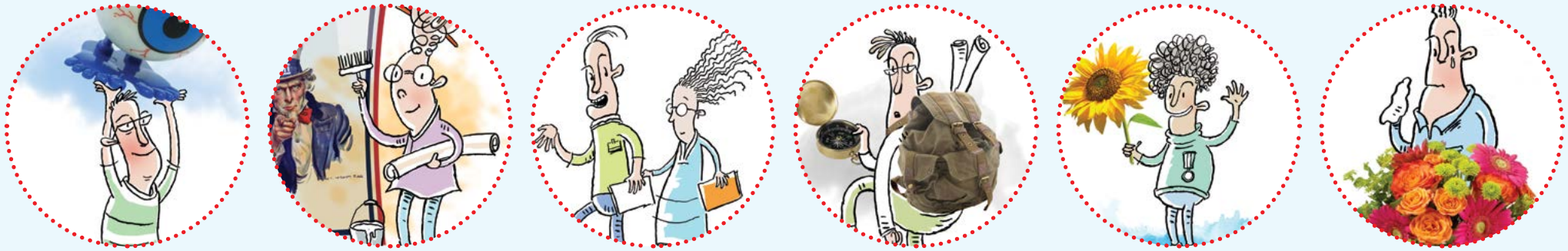
Meer kennis

Goed vrijwilligersmanagement betekent het voortdurend in ogenschouw houden van ieders belangen (vrijwilliger en organisatie) en streven naar win-win. Dit is een vak apart. Daarom hebben we tot slot relevante informatie én opleidingen op een rij gezet.

Artikel over het managen van vrijwilligers
12 literatuurtips voor goed vrijwilligersmanagement
Toolkit vrijwilligersmanagement
Post-HBO opleidingen vrijwilligersmanagement
Training coaching vrijwilligersmanagement

Hoofdstuk 5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid



H.5

‘We hebben veel te weinig tijd en middelen om diverse zaken, waaronder vrijwilligersbeleid en begeleiding grondig aan te pakken.’

Manager Stichting Stadsmuseum Woerden

Voor musea bestaat geen standaard vrijwilligersbeleid. Elk museum heeft zijn eigen visie op het werken met vrijwilligers, afhankelijk van de omvang van het museum en de aanwezigheid van betaalde medewerkers. Beleid formuleren kost tijd, net als het beleid implementeren en bewaken. Het is de taak van het management of de vrijwilligerscoördinator om dit in goede banen te leiden. Het stappenplan in dit hoofdstuk biedt voldoende handvatten om aan de slag te gaan!

In het stappenplan wordt gebruikt gemaakt van het cyclische proces van de zes B’s: Beschrijven, Binnenhalen, Begeleiden, Basisvoorwaarden, Belonen en Beëindigen. Eigenlijk moet hier nog de E van Evaluatie aan worden toegevoegd.

Het doel is om te komen tot een helder geschreven, praktisch en bruikbaar document. Het hoeft geen boekwerk te zijn en kan ook op enkele A4-tjes passen. Een beleid waar altijd op kan worden teruggegrepen en waarmee de organisatie laat zien dat er plaats is binnen de organisatie voor vrijwilligers en er is nagedacht over het werken met vrijwilligers.

En de B van Behouden?
Aan het 5xB model van NOV/Civiq is in 2012 door Arcon de B van Bezinnen toegevoegd. Wij noemen dit in deze publicatie Beschrijven. Het gaat hierbij om het formuleren van de visie op vrijwilligerswerk en het omschrijven van de verschillende taken en functies. Ook de B van Behouden hebben wij aangepast. Hier hebben wij Basisvoorwaarden van gemaakt, omdat bij het behouden of binden van vrijwilligers méér komt kijken dan alleen de verzekeringen goed regelen. Vrijwilligers blijven bij een organisatie werken als alle B’s goed geregeld zijn.

H.5

Tips voor kleine musea

Het vastleggen van vrijwilligersbeleid kost tijd. Vooral voor kleine musea met geen of weinig betaalde krachten en middelen, is het zaak om dit zo efficiënt mogelijk te doen. Een paar tips:

- Beter goed gejat dan slecht gedaan: vraag aan andere musea wat zij op papier hebben staan, gebruik dit als basis en pas aan waar nodig.
- Faseer: alle stappen zijn relevant, ook voor kleine musea, maar u kunt wel prioriteiten stellen en in fases aan de slag gaan. Gebruik de zelfevaluatie om met elkaar prioriteiten vast te stellen.
- Werk samen: kijk of u samen met andere musea of vrijwilligersorganisaties kunt optrekken in het aanbieden van cursussen of bij wervingsactiviteiten.
- Besteed uit: vraag mensen van de Sesamacademie of bevriende bedrijven om in het kader van MVO het vrijwilligersbeleid op te stellen.

Stap 1: Beschrijven
Formuleer een visie op vrijwilligerswerk en bepaal werkzaamheden

Stap 2: Binnenhalen
Organiseer de werving en selectie van vrijwilligers

Stap 3: Begeleiden
Geef vorm aan de begeleiding van vrijwilligers

Stap 4: Basisvoorwaarden
Regel overleg, inspraak en randvoorwaarden voor vrijwilligers

Stap 5: Belonen
Toon waardering voor het vrijwilligerswerk

Stap 6: Beëindigen
Organiseer het afscheid van vrijwilligers

H.5 Stap 1: Beschrijven

Formuleer een visie op vrijwilligerswerk en bepaal werkzaamheden

Een visie voor vrijwilligers?

Door een visie te formuleren, maakt het museum de rol van vrijwilligerswerk in de organisatie duidelijk. In een visie staat de positie van vrijwilligers beschreven en over welke voorzieningen het museum beschikt om vrijwilligers goed te laten functioneren. Ook geeft het de afbakening aan van betaalde en onbetaalde werkzaamheden. Dit stimuleert betaalde beroepskrachten om samen te werken met vrijwilligers. De visie is ook voor de 'buitenwacht' van belang. Zo biedt het inzicht in de keuzes van het museum en een duidelijke profilering naar financiers en samenwerkingspartners.

In een visie op vrijwilligerswerk wordt duidelijk geformuleerd wat de toegevoegde waarde is van het werken met vrijwilligers voor het behalen van de doelstellingen en ambities van het museum. De algemene visie van het museum en de visie op vrijwilligerswerk zijn aan elkaar gelieerd.

Formuleren visie

Om de visie te beschrijven, kunt u antwoord geven op de volgende vragen:

- Waarom werkt het museum met vrijwilligers?
- Wat is het belang van het museum om met vrijwilligers te werken?
- Wat is het belang van vrijwilligers om bij een museum aan de slag te gaan?

Beantwoord deze vragen en maak de visie zo concreet mogelijk. Hiervoor kunt u gebruik maken van de volgende uitgangspunten:

- Vrijwilligers hebben inspraak op vraagstukken die voor hen relevant zijn.
- Vrijwilligers worden gestimuleerd hun eigen expertise en vaardigheden verder te ontwikkelen.
- Vrijwilligers worden niet ingezet om betaalde staf te vervangen.
- Het museum is een open organisatie en geen members only club. Het doel is vrijwilligers te betrekken met een brede scope aan vaardigheden en kennis en met diverse levenservaring en achtergrond.
- Vrijwilligerswerk is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Dat betekent dat het museum eisen aan zijn vrijwilligers stelt, maar ook veel wil teruggeven.

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 1:
Beschrijven

Tip

Formuleer de visie op een positieve, krachtige wijze. Wanneer een museum alleen met vrijwilligers werkt omdat het niet over financiële middelen beschikt om de staf te betalen, is dat weinig stimulerend voor de medewerkers. Noem dus ook de opbrengsten voor de vrijwilligers. Met andere woorden: geef aan wat de organisatie biedt in ruil voor hun vrijwillige inzet.

Vrijwilligers: een bewuste keuze

Veelal dwingen de financiën een museum ertoe om met vrijwilligers te (blijven) werken. Maar het kan ook een bewuste keuze zijn om vrijwilligers in te schakelen, omdat:

- vrijwilligers betrokken en enthousiast zijn
- vrijwilligers een schat aan levenservaring meebrengen waar musea voordeel van kunnen hebben
- vrijwilligers uit de lokale gemeenschap leggen gemakkelijk contact met andere lokale organisaties en instanties (ambassadeurs)
- vrijwilligers met publiekstaken gemakkelijk contact maken met de bezoeker. Zij hebben meer tijd, en stralen rust en belangstelling uit.
- er meer werk gedaan kan worden.

Visievoorbeelden

- Het museum is opgericht door vrijwilligers en draait volledig op vrijwillige inzet. Vrijwilligers zorgen voor de collectie en bieden hun diensten aan het publiek. Voor alle vrijwilligers is het werk in het museum een zinvolle vrijetijdsbesteding, die bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling en het vertrouwen in het eigen kunnen. Vrijwilligers nemen taken op zich die ze leuk vinden of waar ze een uitdaging in zien. Er is ruimte om nieuwe dingen te leren en te groeien in taken die nu nog 'onbereikbaar' lijken. Elk jaar kunnen onze vrijwilligers zich opnieuw uitspreken over hun taken. Vrijwilligers kunnen te allen tijde eigen ideeën inbrengen (voor nieuwe activiteiten of voor wijzigingen in bestaand beleid). Bij de uitwerking van die ideeën worden zij als eerste betrokken, zodat het ook daadwerkelijk hun 'eigen idee' blijft. Vrijwilligers worden regelmatig bedankt en in het zonnetje gezet.

- Het werken met vrijwilligers is een bewuste keuze. Ons museum staat midden in de samenleving en de vrijwilligers zorgen voor de verbinding. Vrijwilligers vormen de pijler van de organisatie en zijn onmisbaar. Ze zijn enthousiast en publieksvriendelijk. Vrijwilligers ondersteunen in onderzoek en zorgen voor een verbinding met de achterban. Daarnaast werkt het museum ook vanwege financiële redenen met vrijwilligers. Dankzij de vrijwilligers kunnen we veel meer werk verzetten.

- Ons museum werkt met vrijwilligers om de betrokkenheid met de gemeenschap te creëren en de diensten aan het publiek te optimaliseren en te verbreden. Binnen het museum is er een heldere rol- en taakverdeling tussen betaalde krachten, bestuurders en vrijwilligers. Het bestuur heeft een toezichthoudende rol en is verantwoordelijk

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 1:
Beschrijven

voor de grotere strategische beslissingen. De afdelingsdirecteur en overige medewerkers zijn verantwoordelijk voor het beleid en de aansturing van de organisatie. Vrijwilligers zijn niet aangesteld voor het uitvoeren van taken die door niemand anders worden opgepakt. Integendeel, de beroepskrachten creëren de randvoorwaarden waarbinnen vrijwilligers hun werk zo goed mogelijk kunnen doen. Door het aanstellen van beroepskrachten in combinatie met het moderniseren van het vrijwilligersbeleid snijdt het mes aan twee kanten: we borgen onze kwaliteit en we creëren nieuwe kansen voor de inzet van onze vrijwilligers.

Visie in ontwikkelingsfases

Een visie op vrijwilligerswerk verandert niet snel, maar is ook niet voor eeuwig. In de pioniersfase van een museum is de behoefte aan een visie minder aanwezig. Het enthousiasme en de bevlogenheid van de initiatiefnemers zijn vaak voldoende. In een volgende ontwikkelingsfase, als consolidatie en continuïteit belangrijker worden, is de noodzaak voor een visie groter. Dan is het belangrijk om de visie frequent op de agenda te zetten en met de (vrijwillige) medewerkers te bespreken. Dit geldt vooral rondom belangrijke gebeurtenissen, zoals een fusie of tijdelijke sluiting.

Fusie

Een fusie heeft gevolgen voor de betaalde staf, maar ook voor vrijwilligers en hun werkzaamheden. Fusiepartners kunnen op het punt van vrijwillige inzet sterk van elkaar verschillen. Bijvoorbeeld over wel of niet werken met vrijwilligers, de rol van de vrijwilligers in de organisatie, maar ook in de aspecten van het vrijwilligersbeleid (wel/geen vrijwilligerscoördinator, vergoeding, contract etc.). In fusieprocessen is het belangrijk om tijdig de positie van vrijwilligers te bepalen om te voorkomen dat mensen weggaan. Ook moet er helder worden gecommuniceerd over verschillen tussen groepen vrijwilligers, bijvoorbeeld door verworven rechten. Kortom, een integraal en actueel vrijwilligersbeleid bij de nieuwe organisatie vraagt net zo veel aandacht als het personeelsbeleid.

Tijdelijke sluiting

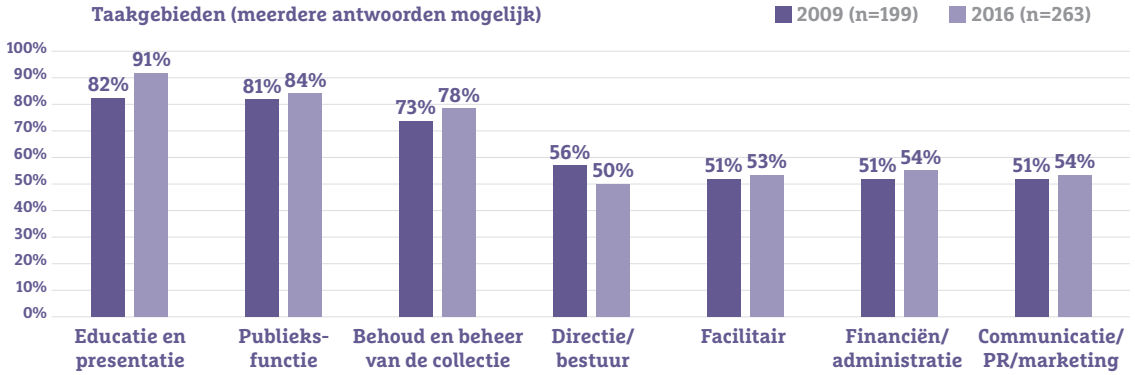
Soms sluit een museum tijdelijk voor een verbouwing, de herinrichting van de collectie of door geldgebrek. Dit kan een paar maanden tot enkele jaren duren. Dit biedt musea de kans om het vrijwilligersbeleid opnieuw te formuleren en eventueel de groep ‘op te schonen’. Taken opnieuw te formuleren en ingesleten verworvenheden opnieuw te ijken. Het museum kan deze tijd gebruiken om met iedereen in gesprek te gaan over hun taken en verwachtingen. Om in zo’n periode vrijwilligers betrokken te houden en het wij-gevoel vast te houden, kan een museum activiteiten organiseren zoals klus- of schoonmaakdagen of hulp bij de opslag of verhuizing van museumstukken.

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 1:
Beschrijven

Tip
Zorg voor voldoende variatie in het werk: afwisseling stimuleert en motiveert. Laat ruimte voor zelfstandigheid bij het plannen en uitvoeren van taken.

Tip
Houd rekening met de wensen van vrijwilligers. Sommige vrijwilligers willen graag meer verantwoordelijkheden (meer vrijheid en zelfstandigheid), meer afwisseling of ruimte voor eigen initiatief. Er zijn ook vrijwilligers die het juist prettig vinden om eenvoudig, uitvoerend, werk te doen of die specifiek vrijwilligerswerk zoeken, dat bij hun opleiding of interesse past.



Bron: Vrijwilligers: pijler onder de musea. 1-meting onderzoek naar vrijwilligers in musea (Movisie, 2016).

Bepalen werkzaamheden

Om de werkzaamheden te bepalen, kunt u antwoord geven op de volgende vragen:

- Welke functies zijn vooral uitvoerend?
- Welke functies zijn beleidsmatig of leidinggevend?
- Worden alle werkzaamheden uitgevoerd in een vrijwel geheel door vrijwilligers gerund museum?
- Ondersteunen de vrijwilligers de beroepskrachten bij de uitvoering van bepaalde werkzaamheden?
- Bij welke werkprocessen zijn vrijwilligers nodig?
- Wat zijn concrete vrijwilligerstaken per functie?

Een museum bestaat uit verschillende taakgebieden (diensten), zoals publiekszaken, collectiebeheer en bedrijfsvoering. Vooral binnen publiekszaken zijn er veel functies, zoals het bemannen van de informatiebalie of receptie, de winkel en het verzorgen van rondleidingen. Hier heeft een museum vaak de meeste mensen voor nodig.

Elke functie omvat een aantal taken die moeten worden uitgevoerd. Bij een betaalde functie worden een aantal samenhangende taken tot een functie gebundeld. Bij een vrijwilliger wordt hier vaak van af geweken omdat deze niet alle capaciteiten in huis heeft, of gewoon te weinig uren per week beschikbaar heeft. In dit geval wordt de functie verdeeld in

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 1:
Beschrijven

een aantal losse taken. Deze worden dan bij verschillende personen ondergebracht. Dit voorkomt een te grote werkdruk en de kans op afhakende vrijwilligers.

Belangrijk is dat elke taak goed omschreven wordt zodat vrijwilligers weten wat van hen wordt verwacht. Een goede taakomschrijving is ook belangrijk bij het werven van nieuwe vrijwilligers. De mensen moeten weten voor wat voor vrijwilligerswerk zij zich aanmelden. Het afstemmen van werkzaamheden op de interesse en beschikbaarheid van een vrijwilliger maakt de kans groter dat deze vrijwilliger voor langere tijd met plezier in het museum zal werken.

Uit de expertmeeting...

Als bedrijf maak je een keuze om te werken met vrijwilligers, maar dat betekent niet dat alles bij de vrijwilligerscoördinator ligt. De verantwoording ligt bij de gehele organisatie. Ook bij het bestuur!

Stramien taakomschrijving

Gebruik voor de omschrijvingen een vast stramien met de volgende gegevens:

- *Omschrijving van de werkzaamheden/ taken*
- *Doel*
- *Periode*
- *Tijdsinvestering*
- *Werktijden*
- *Locatie*
- *Verantwoordelijke begeleider*
- *Vereiste capaciteiten en vaardigheden*
- *Aangeboden ondersteuning/training*
- *Bijzonderheden*

Tip

Maak de omschrijving niet aantrekkelijker dan het werk is. Dit voorkomt teleurstellingen. De kans op succes moet groot zijn: niets motiveert zo goed als het behalen van succes.

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 1:
Beschrijven

Overzicht van continue en projectmatig vrijwilligerswerk

	Continuïteit	*Projectmatig*
Bedrijfsvoering	• *bestuurs- en managementtaken* • *bewaken vastgesteld beleid* • *fondsenwervingsbeleid* • *beveiliging en technische taken rondom het gebouw* • *coördinatie en aansturing van vrijwilligers* • *coördinatie bezetting balie, kassa en winkel* • *vaste groep bemensen balie en kassa*	• *notuleren vergaderingen* • *archiveren stukken bestuur* • *fondsenwerving voor specifieke expositie* • *brandmelders controleren* • *vluchtroutebordjes controleren* • *feestje voor de vrijwilligers organiseren* • *nieuwsbrief maken* • *bemensen balie, kassa en winkel* • *eventueel bijspringen als tweede persoon*
Collectie beheer en behoud	• *structurele zorg voor de collectie*	• *invoeren van specifieke deelcollectie (meubels, ansichtkaarten etc.) in het registratiesysteem* • *fotograferen of digitaliseren van een deel-collectie* • *publicatie schrijven over een deelcollectie*
Publieksbegeleiding en communicatie	• *beleid maken en bewaken rondom publieks-begeleiding* • *visie op inrichting, vaste presentatie en tentoonstellingsbeleid* • *algemene rondleiding bij vaste collectie* • *beheren persbestand* • *relatiebeheer* • *communiceren via social media*	• *rondleiding tijdelijke expositie* • *ontwikkelen educatief programma* • *educatief programma uitvoeren* • *PR rondom tentoonstellingen* • *optreden als conservator voor een tentoon-stelling* • *maken van plan voor de herinrichting* • *projectleider herinrichting* *vschrijven persbericht of foldertekst*

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 1:
Beschrijven

Bepaal werkzaamheden vrijwilligerscoördinator

De coördinatie van vrijwilligers wordt binnen de musea op verschillende manieren uitgevoerd. Bijna de helft van de ondervraagde musea heeft een (betaalde of onbetaalde) coördinator. Bij ongeveer de andere helft van de musea zijn de coördinatietaken verdeeld over meerdere medewerkers. Uiteindelijk heeft maar 3 procent van de ondervraagde musea geen vrijwilligerscoördinator.

Overzicht mogelijke werkzaamheden

Extern:
- Op de hoogte zijn van ontwikkelingen en trends op het terrein van vrijwilligerswerk.
- Contact onderhouden met vrijwilligerscentrales, en eventueel met de gemeente, over vrijwilligersbeleid.

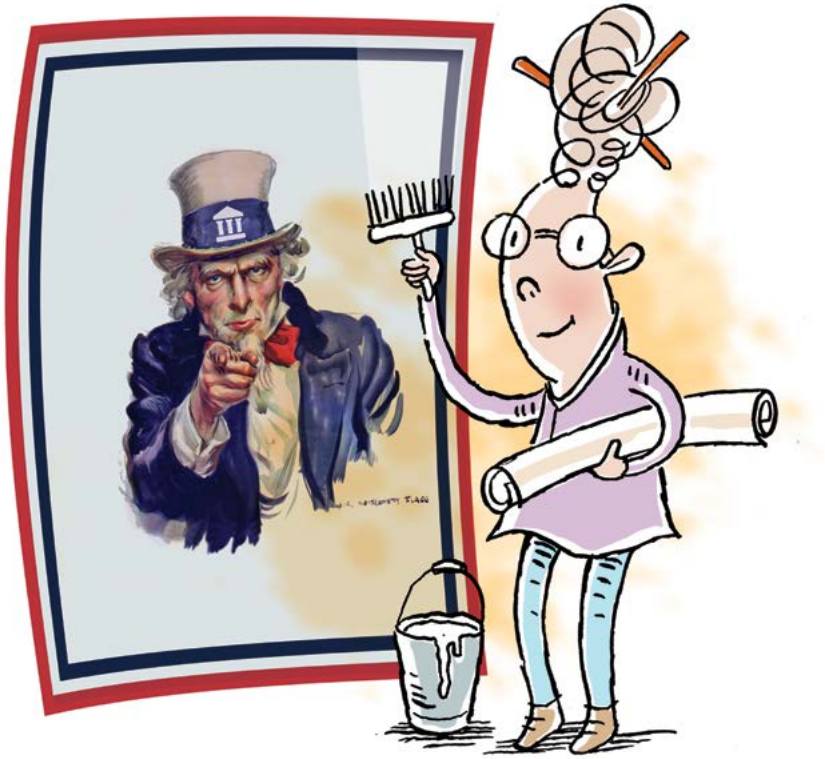
Intern (vaststellen beleid):
- Opstellen van het vrijwilligersbeleid, samen met het bestuur.
- Bewaken van de juiste uitvoering van het vrijwilligersbeleid en actualisering beleid maken.
- Wervingsplan maken en samen met een groepje anderen uitvoeren.
- Eerste gesprekken voeren met nieuwe vrijwilligers.
- Contracten opstellen.
- Inwerkprogramma of inwerkchecklist opstellen en toezien op een goede uitvoering ervan.
- Persoonlijke gesprekken, coaching gesprekken, optreden als vertrouwenspersoon.
- Bestuur op de hoogte brengen wat er speelt bij de vrijwillige medewerkers.
- Bewaken van de motivatie.

Intern (uitvoeren beleid):
- Opstellen roosters.
- Vervanging zoeken bij calamiteiten of ziekte.
- Bloemen en kleine attenties verzorgen (bijvoorbeeld voor een zieke of jarige collega).
- Onkostenvergoedingen regelen.
- Zorgen voor een goede algemene informatiemap (met actuele informatie) voor de vrijwilligers.
- Meewerken aan de vrijwilligersnieuwsbrief.

Meer informatie:
De competentiecheck voor vrijwilligerscoördinatoren

H.5 Stap 2: Binnenhalen

Organiseer de werving en selectie van vrijwilligers



Wervingsplan

Een oproep in de krant, een actie op de website, folders uitdelen op de markt, via de 'Vrienden van' vereniging of de vrijwilligerscentrale… Er zijn veel manieren waarop een museum op zoek kan gaan naar nieuwe vrijwilligers. Om een wervingscampagne te laten slagen, is het belangrijk om hier vooraf goed over na te denken. Bij het vinden van de juiste persoon voor de juiste functie kan het opstellen van een helder wervingsplan ondersteuning bieden.

Om een wervingsplan op te stellen, kunt u de volgende vragen beantwoorden:

- Welke type vrijwilliger heeft het museum nu in huis? Zijn er meer van dit type nodig of zoekt u mensen met andere vaardigheden?
- Zoekt het museum in de eigen kring van medewerkers naar nieuwe vrijwilligers of zoekt u ook via andere kanalen?
- Zoekt het museum bij voorkeur naar vrijwilligers die snel zelfstandig kunnen werken, of is het museum bereid te investeren in de begeleiding van minder ervaren krachten?
- Wat heeft het museum te bieden? Wat maakt het voor vrijwilligers leuk om bij het museum aan het werk te gaan?
- Welk beeld hebben potentiële vrijwilligers van het museum? Hoe denken inwoners uit de gemeente bijvoorbeeld over het museum? Klopt dit imago met de werkelijkheid?

Op basis van deze antwoorden kunt u een wervingsboodschap formuleren, wervingskanalen bepalen en zo een gerichte strategie uitzetten. Bepaal ook vooraf wie er verantwoordelijk is voor de werving, bijvoorbeeld een bestuurslid of de vrijwilligerscoördinator.

Wervingskanalen

Het werven en selecteren van vrijwilligers is vooral een kwestie van het bij elkaar brengen van vraag en aanbod. Enerzijds gaat het om wat de vrijwilliger graag wil en kan. Anderzijds gaat het om het aanbod van de organisatie: wat is er te doen? Om het aanbod onder ogen te brengen van potentiele vrijwilligers kunnen verschillende kanalen worden ingezet. Uit het onderzoek komt naar voren dat de meerderheid 83 procent gebruik maakt van de eigen achterban voor het werven van nieuwe vrijwilligers. Daarnaast blijkt een aanzienlijk deel (75 procent) zich zelf aan te melden als

H.5

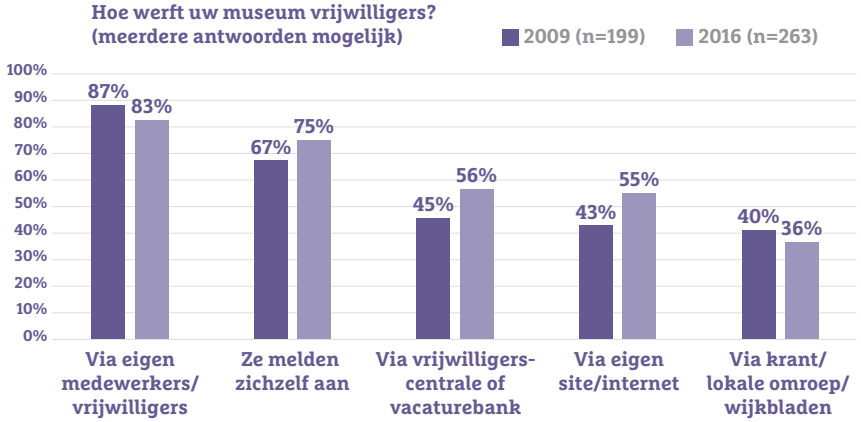
In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 2:
Binnenhalen

vrijwilliger bij een museum. Om vrijwilligersvacatures bekend te maken, gebruiken steeds meer musea hun eigen website of internet. Andere wervingskanalen die worden ingezet zijn; het organiseren van open avonden, een informatiekraam op de (senioren)beurs of een artikel in het eigen museumblad.

Via via

Uit het onderzoek blijkt dat veel museumvrijwilligers 'via via' worden geworven. Deze werving vindt vooral binnen het bestaande netwerk plaats. Een voordeel van deze werving is de 'natuurlijke' voorselectie: er is een grotere kans dat een vrijwilliger blijft wanneer hij/zij 'via via' binnen komt, dan wanneer dit via een ander kanaal gebeurt. Toch moet het museum open staan voor werving van nieuwe vrijwilligers via andere kanalen. Op deze manier kunnen ook andere doelgroepen buiten het netwerk worden bereikt, zoals jongeren of allochtonen.

Bij alle vrijwilligers, ongeacht de wervingsmethode, is het belangrijk om in een (formeel) kennismakingsgesprek de (basis)eisen van een functie toe te lichten. In dit gesprek kan duidelijk worden wat iemands motivatie en verwachtingen zijn.



Bron: Vrijwilligers: pijler onder de musea. 1-meting onderzoek naar vrijwilligers in musea (Movisie, 2016).

Open 'sollicitatie'

Er zijn musea die niet actief werven: zij krijgen voldoende vrijwilligers binnen. Is er toch een vacature dan is het plaatsen van een bericht op hun website voldoende. Bij deze mensen is geen sprake van voorselectie, zoals bij de 'via via' benadering. De uitval onder deze groep vrijwilligers is groter. Dit vormt een aandachtspunt voor de vrijwilligerscoördinator. Deze groep heeft wellicht een uitgebreider kennismakingsgesprek en een intensievere inwerkperiode nodig.

Vrijwilligerscentrale

Voor sommige musea is de vrijwilligerscentrale een belangrijk wervingskanaal. De vrijwilligerscentrale heeft bijvoorbeeld mensen in hun bestand die in een re-integratietraject zitten. Niet alle musea hebben positieve ervaringen met de vrijwilligers die via de vrijwilligerscentrale komen. Soms is de beschikbaarheid van mensen beperkt, of de motivatie te laag of ze passen niet in de groep. Ook hier is extra aandacht van de vrijwilligerscoördinator nodig.

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 2:
Binnenhalen

Wervingscirkel

Een goed wervingsplan ontstaat in een aantal stappen. Als hulpmiddel voor het planmatig werven van vrijwilligers is de zogenoemde wervingscirkel bedacht. De kracht van het model is dat het aansluit bij de motivatie en passie van de vrijwilligers. De wervingscirkel bestaat uit zes stappen die een organisatie doorloopt als voorbereiding op een wervingsactie.

Bij de werving van vrijwilligers is het ook goed om rekening te houden met factoren die mensen ervan weerhouden om vrijwilligerswerk te gaan doen:

- *Men wil gevraagd worden. Zelf zomaar ergens op af stappen is voor sommigen een te hoge drempel. Gevraagd worden betekent dat iemand anders jouw kwaliteiten heeft opgemerkt en daar is bijna niemand ongevoelig voor.*
- *Men is er niet van op de hoogte wat het vrijwilligerswerk inhoudt en of dat aansluit bij hun eigen kennis of vaardigheden.*
- *Men is bang voor de extra kosten die vrijwilligerswerk met zich mee brengt.*
- *Men heeft geen vervoer en voelt zich aan huis gebonden.*
- *Men is bang een te lage opleiding te hebben.*
- *Men is bang zich te binden, wil graag vrijheid behouden.*
- *Het beeld dat men van een museum heeft is niet zo positief (stoffig, saai).*

Deze drempels zijn vrij eenvoudig te verhelpen door op potentiële vrijwilligers af te stappen en informatie te geven over de organisatie, maar vooral door te luisteren naar deze potentiële vrijwilliger. Wat levert het vrijwilligerswerk hem of haar op? Als de organisatie betrokkenheid toont bij de persoon, dan is deze persoon ook bereid betrokkenheid te tonen bij de organisatie.

Kijk voor meer informatie over de wervingscirkel op www.movisie.nl

Tip

Het inzetten van stagiaires is ook een goede wervingsmethode voor het binnenhalen van nieuwe doelgroepen. Stagiaires brengen veel meer dan alleen ondersteuning. Ze worden vaak ook enthousiast en brengen zo weer mond-tot-mond reclame en enthousiasme onder leeftijdsgenoten.

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 2:
Binnenhalen

Tip

Het is belangrijk om te weten of het beeld dat het museum van zichzelf heeft (identiteit), klopt met het beeld dat de buitenwereld van het museum heeft (imago). Dit maakt de kans op een goede match groter en het voorkomt dat een vrijwilliger snel afhaakt.

Tips voor wervingsacties

- Vermeld in alle communicatiemiddelen (folders, publicaties en promotiemateriaal) dat het museum een vrijwilligersorganisatie is.
- Ontwikkel een flyer met informatie over vrijwilligerswerk bij het museum.
- Maak op de website ruimte voor informatie over vrijwilligerswerk en actuele vacatures.
- Ontwikkel materiaal voor werving in netwerk bestaande vrijwilligers.
- Zorg dat nieuwe informatie voor vrijwilligers over o.a. taken, korte klussen, geen jarenlange verplichtingen of onkostenvergoedingen eenvoudig te vinden is.
- Zorg dat informatie voor vrijwilligers over de ondersteuning vanuit het museum op terrein persoonlijke ontplooiing of uitjes eenvoudig te vinden is.
- Organiseer een open dag waar alle aspecten van werken bij het museum aan bod komt. Richt een marktkraam in en nodig potentiële vrijwilligers uit.
- Bied een snuffelstage aan voor nieuwe vrijwilligers.
- Vermeld bij de werving de functies waar u vrijwilligers voor zoekt. Werken in het museum spreekt niet tot ieders verbeelding, maar gastvrouw zijn of beheer van winkel of fotograferen collectie klinkt aantrekkelijk.
- Werk samen met scholen, bibliotheek, buurthuis zodat meer mensen het museum leren kennen.
- Stel een social media protocol op met daarin afspraken over het delen van foto's van bezoekers en/of vertrouwelijk informatie.

Vinden en binden van vrijwilligers

De Vrijwilligerswerk Academie biedt een gratis E-learning cursus aan over het vinden en binden van vrijwilligers. Een handig hulpmiddel is de QuickScan Vinden en Binden van Movisie. Deze QuickScan maakt inzichtelijk op welke wijze uw organisatie het werven en behouden van vrijwilligers kan uitvoeren en eventueel verbeteren.

Selectie vrijwilligers

Bij de selectieprocedure hoort het vaststellen van selectiecriteria. Aan de hand van de functiebeschrijving wordt vastgesteld welke kwaliteiten potentiele vrijwilligers moeten hebben. Voor bepaalde functies, bijvoorbeeld tijdelijke functies, volstaat een laagdrempelige selectieprocedure. Niettemin is het wel goed om te bepalen welke basiseisen er voor een functie nodig zijn en bespreek deze met de vrijwilliger.

Door de komst van verschillende soorten vrijwilligers zoals de episodische vrijwilliger, wordt van een organisatie verwacht dat zij zich flexibel opstelt. Meer dan ooit is het van belang dat bestuurders en coördinatoren van alle vrijwilligers in beeld hebben wat hun wensen en behoeften zijn. Om episodische, of tijdelijke, vrijwilligers te werven, moeten concrete taken en activiteiten en veel keuzevrijheid worden geboden. Het is van belang dat deze vrijwilligers taak- en resultaatgericht willen werken. Dit vergroot de kans dat zij zich in ieder geval 'af en toe' inzetten. De ondersteuning moet op maat worden aangeboden. Naast heldere afspraken over planning en inzet, moet er ook ruimte zijn voor directe begeleiding bij de uitvoering.

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 2:
Binnenhalen

De geboeide vrijwilliger heeft behoefte aan waardering dit kan worden ingevuld door directe feedback te geven op hun inzet, de mogelijkheid te bieden om te leren, door persoonlijke attenties en het aanbieden van nieuwe opdrachten.

Tip

Soms worden kandidaten afgewezen en dat is nooit leuk. Licht de afwijzing toe in een persoonlijk gesprek en biedt de kandidaat de gelegenheid om te vragen naar de reden. Probeer de afwijzing zo min mogelijk op de persoon zelf te richten en verwijs door naar ander vrijwilligerswerk dat wellicht beter past.

Uit de expertmeeting....

'Welke dagen ben je beschikbaar en welke weekenden kun je?' Dit is een vraag die we onze vrijwilligers stellen bij binnenkomst. Dat heeft alles te maken met verwachtingen en bejegening. Voor de continuïteit is het belangrijk dat onze vrijwilligers er wel een keer per week zijn.

Checklist selectiegesprek

Zorg voor een gestructureerde aanpak van het selectiegesprek (ook wel kennismakingsgesprek genoemd). Aan de hand van de volgende onderwerpen kan de inhoud van het gesprek worden bepaald.

Onderwerpen organisatie:

- *Over het museum: visie, missie, collectie, medewerkers, bezoekers, etc.*
- *Over de rol van vrijwilligers en hun positie in de organisatie*
- *Over het vrijwilligerscontract (overeenkomst)*
- *Taken van vrijwilligers*
- *Training en andere ondersteuningsmogelijkheden*
- *Uw verwachtingen*

Onderwerpen van de vrijwilliger:

- *Wat is zijn motivatie om vrijwilligerswerk te doen? Waarom juist bij dit museum?*
- *Wat is zijn beeld van het museum?*
- *Met welke verwachtingen komt hij? Wat wil hij bereiken voor zichzelf?*
- *Relevante ervaringen, vaardigheden en kennis*
- *Beschikbaarheid (welke dagen, aantal uren)*
- *Wensen voor ondersteuning*

H.5 Stap 3: Begeleiden

Geef vorm aan de begeleiding van vrijwilligers

Een goede begeleiding van vrijwilligers kost tijd en aandacht, maar het verdient zichzelf snel terug. Het zorgt namelijk voor gemotiveerde vrijwilligers, die door de begeleiding en scholing hun taken goed kunnen uitvoeren. Bovendien zorgt het voor meer betrokkenheid bij het museum, waardoor vrijwilligers zich langer voor het museum blijven inzetten.

Bij de begeleiding van vrijwilligers maken we onderscheid in leiden (aansturen) en begeleiden (ondersteunen). Zo bepaalt de leidinggevende de doelen, kijkt naar de resultaten en heeft een min of meer hiërarchische positie ten opzichte van de vrijwilliger. Een begeleider staat naast de vrijwilliger, adviseert binnen de gestelde doelen en richt zich vooral op het welzijn van de vrijwilligers. In de praktijk worden leiden en begeleiden vaak door verschillende personen uitgevoerd.

De behoefte aan begeleiding kan per vrijwilliger verschillen. Specifieke doelgroepen hebben ook specifieke begeleiding nodig. Verder is de begeleiding ook afhankelijk van de organisatiestructuur en het soort werkzaamheden. Vrijwilligers kunnen in teams werken, bijvoorbeeld in een museumwinkel. In dat geval werkten zij met een teamleider. Maar vrijwilligers kunnen ook gekoppeld zijn aan een specifieke medewerker bijvoorbeeld bij rondleidingen. In dat geval is het de vraag wie de vrijwilliger (inhoudelijk) begeleidt?

Voor het begeleiden van vrijwilligers zijn verschillende mogelijkheden: van een inwerkprogramma, intervisie, werkoverleg en voortgangsgesprek tot themabijeenkomst of training.

Positie vrijwilligers

Een museum dat budget heeft voor een paar betaalde medewerkers, kiest er meestal voor om in eerste instantie een directeur/conservator aan te nemen en daarna iemand voor educatie en exposities en een beheerder van het gebouw. In musea waar betaalde medewerkers zijn, bestaat de kern uit deze betaalde medewerkers en bevinden de vrijwilligers zich in een kring daar omheen.

Idealiter beschikt een museum voor al haar werkzaamheden (gericht op publiek, collectie en bedrijfsvoering) over een kerngroep vrij-

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 3:
Begeleiden

willigers met voldoende ervaring en kennis van zaken. Deze vrijwilligers weten hoe het werk wordt uitgevoerd en zorgen voor de continuïteit. De kernvrijwilligers worden vaak ingezet om tijdelijke- of nieuwe vrijwilligers in te werken en te begeleiden. Voordat deze kernvrijwilligers vertrekken, is het belangrijk dat zij hun kennis en ervaring overdragen op anderen. Koppel bijvoorbeeld een ervaren vrijwilliger aan een nieuwe vrijwilliger.

Tip

Besteed tijdens personeelsbijeenkomsten aandacht aan nieuwe vrijwilligers en de specifieke kwaliteit, netwerk of ervaring die zij meebrengen. Dit zorgt er voor dat de nieuwe mensen zich sneller thuis voelen en ook bestaande vrijwilligers eerder geneigd zijn om de nieuwelingen in hun kring op te nemen.

Informeren nieuwe vrijwilligers

Verzamel alle relevante informatie over het museum op een toegankelijke plek, bijvoorbeeld in een handboek of op intranet. Zorg dat alle nieuwe medewerkers de belangrijkste informatie bij de start ontvangen, bijvoorbeeld in de vorm van een welkomstfolder.

Wat wil een nieuwe vrijwilliger weten?

Informatie over het museum:

- *Missie en de organisatiedoelstellingen*
- *Collectie*
- *Organogram en staf*
- *Jaarplan*
- *Activiteitenprogramma*

Informatie voor vrijwilligers:

- *Gedragscodes*
- *Onkostenvergoeding en verzekering*
- *Veiligheidsvoorschriften*
- *Vrijwilligersbeleid*
- *Taakbeschrijvingen*
- *Vrijwilligerscontract*
- *Klachtenregeling*

Inwerkperiode

Een inwerkperiode geeft de nieuwe vrijwilliger en het museum tijd om aan elkaar te wennen. Het wordt duidelijk wat ieders taken en verantwoordelijkheden zijn. Het voorkomt bovendien dat een nieuwe vrijwilliger 'verdrinkt'. Bepaal samen met de vrijwilliger welke activiteiten en taken in deze eerste periode passen bij wat de vrijwilliger wil en kan. Bepaal een evaluatiemoment om te bespreken of de vrijwilliger op zijn/haar plek zit. Bij kortdurend of eenmalig vrijwilligerswerk is het inwerken en evalueren veelal geïntegreerd in de activiteit zelf.

Na een succesvol afgeronde inwerkperiode verandert het accent van de begeleiding. Veel vrijwilligers voeren zelfstandig hun werk uit en vinden hun plek in de organisatie. Het blijft belangrijk om hen niet uit het oog te verliezen om te voorkomen dat een taak routine wordt of zelfs sleur. Een voortgangsgesprek biedt de mogelijkheid om van tijd tot tijd bij vrijwilligers te peilen hoe het gaat.

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 3:
Begeleiden

Voortgangsgesprek

Het voortgangsgesprek is een open gesprek, in een gelijkwaardige sfeer, waarin de vrijwilliger centraal staat. Het gesprek is voor beide partijen zinvol. Voor de vrijwilliger is er aandacht voor zijn werk, maar ook zijn persoonlijke situatie. Ook kan de vrijwilliger in dit gesprek over zijn ervaringen spreken, problemen aankaarten en ambities kenbaar maken. Voor het museum kan het gesprek informatie opleveren, zowel over de dagelijkse gang van zaken als over de persoon zelf.

Vrijwilligersloopbaan

Welke mogelijkheden om 'carrière' te maken ziet de vrijwilliger bij het museum? Welke ambities heeft de vrijwilliger? Als blijkt dat de ervaren vrijwilliger bij het museum niet verder kan groeien, kan deze vrijwilliger wellicht bij een ander museum terecht. Door vrijwilligers naar elkaar door te verwijzen, dragen musea eraan bij dat deze vrijwilligers wel in de sector werkzaam blijven.

Deskundigheidsbevordering

Wat voor trainingen biedt het museum aan vrijwilligers om hun taak goed te kunnen doen? Bij de start gaat het om de deskundigheid die nodig is om het werk te leren kennen. In de periode daarna gaat het om de kennis of vaardigheden die nodig zijn om het werk goed te doen. Overigens is deskundigheidsbevordering meer dan alleen het aanbieden van een cursus. Het gaat ook over het implementeren van de opgedane kennis in de organisatie, bijvoorbeeld onder supervisie van een mentor of in afstemming met een leidinggevende.

Een vrijwilliger kan individueel een training volgen, maar het is ook mogelijk om met een heel team een bepaalde training te volgen. Bijvoorbeeld over onderwerpen als rondleiden of klantvriendelijkheid. Deze in company trainingen vergroten niet alleen de kennis, maar geven ook de onderlinge teambuilding een impuls.

Op www.museumconsulenten.nl en www.cultuurcollege.nl worden relevante cursussen aangeboden.

Tip

Creëer een fysieke plek waar vrijwilligers elkaar kunnen ontmoeten en met hun vragen terecht kunnen, zoals een vrijwilligershonk, -kantoor of -café. Organiseer bijvoorbeeld een maandelijkse borrel of inhoudelijke thema-avond waar de verschillende vrijwilligers elkaar ontmoeten.

Tip

Probeer cursussen aan te laten sluiten bij de vraag van de deelnemers. Kies voor een uitnodigende vorm, zoals filmpjes in plaats van rollenspellen. Leid vrijwillige coaches op om vrijwilligers bij te scholen. Bied de cursussen in de eigen omgeving aan. Dit is voor vrijwilligers vertrouwd en veilig terrein.

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 3:
Begeleiden

Cultuur

Elke organisatie kent een eigen cultuur. Hierin gaat het vaak om onbeschreven codes en normen. Over wat iemand wel of niet kan zeggen of over hoe iemand zich gedraagt. Een organisatie kent rituelen, verhalen en standaardgrappen. Een sterke groepscultuur is wellicht voor de leden van de groep erg gezellig en veilig, maar kan als nadeel hebben dat er geen ruimte is voor 'verschillen'. Een homogene groep met een sterke onderlinge cultuur kan voor buitenstaanders (nieuwe vrijwilligers of museumbezoekers) afstotend werken. De begeleider van de groep vrijwilligers moet alert zijn op de invloed van de groepscultuur en gericht middelen inzetten om groeps- en teamvorming positief te beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan:

- het bespreekbaar maken van de heersende groepscultuur,
- het samen opstellen van een lijst met gewenste en ongewenste omgangsvormen,
- het bouwen aan onderling vertrouwen, zodat men elkaar durft aan te spreken op ongewenst gedrag.

Instrumenten

Met de Cultuurproef brengt u de cultuur in uw organisatie in kaart en kunt u nagaan wat de gewenste cultuur is.
Een Vrijwilligers Tevredenheidsonderzoek laat zien hoe uw vrijwilligers de begeleiding, samenwerking en voorzieningen in uw museum waarderen.

Tips voor professionele vrijwilligersorganisatie

1. Benoem een vrijwilligerscoördinator.
2. Leg afspraken tussen organisatie en vrijwilliger schriftelijk vast (vrijwilligersovereenkomst).
3. Houd jaarlijks gesprekken over het functioneren van zowel de vrijwilliger als de organisatie.

Let op! In het geval van meer dan 100 vrijwilligers kunnen deze gesprekken ook in groepen plaats vinden. Meld wel na afloop dat de deur open staat voor de mensen die individueel willen doorpraten. Ook kunt u aan het begin van het jaar de lijst vrijwilligers langs lopen en kijken welke personen extra aandacht nodig hebben en mogelijk een risico vormen. Die beperkte groep kunt u dan voor een individueel gesprek uitnodigen.

H.5 Stap 4: Basisvoorwaarden

Regel overleg, inspraak en randvoorwaarden voor vrijwilligers

Vrijwilligers-overeenkomst

Voordat de vrijwilliger begint met werken, is het een goed idee om afspraken, rechten en plichten vast te leggen in een overeenkomst die door beide partijen wordt ondertekend. Het voordeel van het werken met zo'n overeenkomst is dat het zowel voor het museum als voor de vrijwilliger duidelijkheid schept. Een overeenkomst heeft niet het juridisch gewicht van een arbeidsovereenkomst. Wel spreken beide partijen de intentie uit zich te houden aan de overeengekomen afspraken. Een overeenkomst kan bondig zijn met onderwerpen die in meer of mindere mate gedetailleerd zijn opgeschreven.

Een overeenkomst kan de volgende onderwerpen bevatten:

- omschrijving van de werkzaamheden
- aanvang en einde van de overeenkomst
- begeleiding, informatie en scholing
- inspraak en medezeggenschap
- onkostenvergoeding
- verzekeringen
- conflicthantering
- vertrouwelijkheid

Meer informatie:
Voorbeeld van een vrijwilligersovereenkomst

Onkostenvergoeding

Het moet bij de start van het vrijwilligerswerk al duidelijk zijn of reis- en telefoonkosten vergoed worden en op welke wijze de declaratie gedaan kan worden. De onkostenvergoeding voor vrijwilligers is gebonden aan wettelijke regels. Onder bepaalde voorwaarden mogen organisaties een vaste onkostenvergoeding geven. Voor de vaste vergoeding is een uurtarief, een maximaal maandbedrag en een bedrag per jaar, wettelijk vastgesteld. Deze bedragen worden regelmatig geïndexeerd. De vrijwilliger moet van de gemaakte kosten facturen en/of betalingsbonnetjes kunnen overleggen.

Vrijwilligersregeling

Een andere mogelijkheid is dat organisaties gebruik maken van de vrijwilligersregeling. Deze regeling maakt het mogelijk om een geringe onkostenvergoeding aan vrijwilligers te geven zonder daar bonnetjes voor in te leveren.

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 4:
Basisvoorwaarden

Aan deze vrijstelling zijn drie voorwaarden verbonden:

- De vergoedingen mogen niet boven een maximum toegestaan bedrag komen. Op dit moment is dat bedrag € 150 per maand en € 1.500 per jaar.
- Alleen organisaties zonder winstoogmerk (non-profit organisaties) kunnen gebruik maken van de vrijwilligersregeling.
- Er mag geen sprake zijn van het verdringen van betaalde arbeid.

Meer informatie:
vrijwilligerswerk.nl
Belastingdienst en vrijwilligersvergoedingen

Verzekering

Van organisaties wordt verwacht dat zij de vrijwilligers verzekeren. Voor een passende verzekering maakt het type vrijwilligerswerk en de duur van de inzet niet uit. Bij het afsluiten van een verzekeringspakket is het belangrijk mogelijke risico's goed in kaart te brengen, zoals de leeftijd van de te verzekeren personen.

Vaak sluiten gemeente collectieve verzekeringen af, waardoor alle vrijwilligers in de gemeente gratis verzekerd tijdens de uitvoering van het vrijwilligerswerk. Een belangrijk aandachtspunt is of er een maximum leeftijd is vastgesteld in de collectieve vrijwilligersverzekering. Sommige verzekeringen gelden alleen voor vrijwilligers die jonger zijn dan 75 jaar, terwijl juist in musea veel oudere vrijwilligers aan het werk zijn. Om van de betreffende regeling gebruik te maken, kan het museum contact opnemen met de gemeente.

De belangrijkste verzekeringen op een rij:

- Wettelijke aansprakelijkheidsverzekering

Hieronder valt zaak- en letselschade die vrijwilligers tijdens hun activiteiten toebrengen aan bezoekers, deelnemers of gebruikers, maar ook aan collega-vrijwilligers. Alle vrijwilligersorganisaties moeten deze verzekering afsluiten.

- Ongevallenverzekering

Hieronder vallen ongevallen die vrijwilligers krijgen tijdens het uitvoeren van vrijwilligersactiviteiten voor de organisatie, maar ook ongevallen die ontstaan tijdens de reis van en naar huis.

- Soorten verzekeringen

Bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering, evenementenverzekering, rechtsbijstandverzekering, reisverzekering, ongevallen inzittende verzekering en cascoverzekering.

Meer informatie
Dossier wet- en regelgeving
Publicatie Minder gedoe voor vrijwilligers

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 4:
Basisvoorwaarden

Inspraak en medezeggenschap

Inspraak en medezeggenschap bevorderen de betrokkenheid van vrijwilligers bij het museum. Het levert de organisatie ook belangrijke informatie op over ideeën, wensen en gevoelens van vrijwilligers. Een vanzelfsprekende plaats waar vrijwilligers inspraak kunnen hebben, is tijdens het werkoverleg. Daar worden immers afspraken gemaakt over belangrijke onderwerpen die direct verband houden met het vrijwilligerswerk, zoals de voortgang, werkomstandigheden of wijzigingen in de werkzaamheden. Het accent in het werkoverleg ligt vooral op uitvoering, maar het is ook hét moment waar het management de sfeer proeft onder de vrijwilligers en signalen opvangt over zaken die goed of minder goed gaan.

In een museum waar betaalde krachten voor de aansturing zorgen en veel met vrijwilligers wordt gewerkt, kan het nuttig zijn om op managementniveau een vertegenwoordiging van de vrijwilligers te hebben. Dit kan een vrijwilligerscoördinator zijn of een manager personeelszaken. Een vrijwilliger op deze positie legt meestal (te) weinig gewicht in de schaal, tenzij het management zelf bestaat uit een mix van betaalde en onbetaalde krachten. Formele inspraak kan verlopen via een vrijwilligersraad of met vrijwilligers in de medezeggenschapsraad.

Conflicthantering

Overal waar mensen samen werken kunnen conflicten ontstaan, bijvoorbeeld tussen vrijwilligers onderling, met de coördinator of met betaalde medewerkers. Onopgeloste conflicten kunnen blokkerend werken. Juist omdat bij vrijwilligers de individuele motivatie zo belangrijk is, kunnen deze conflicten hoog oplopen. Vaak speelt persoonlijke trots en herinneringen aan het eigen arbeidsverleden hierin ook een rol.

De meeste conflicten kunnen tijdig en op een informele wijze worden opgelost. Voor andere situaties is het handig een procedure af te spreken en vast te stellen. Denk bijvoorbeeld aan bemiddeling door een onafhankelijke externe persoon via de vrijwilligerscentrale of een lokale collega vrijwilligersorganisatie.

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 4:
Basisvoorwaarden

Arbeidsomstandigheden

Vrijwilligersorganisaties zijn niet meer verplicht om een risico-inventarisatie en –evaluatie op te stellen over de arbeidsomstandigheden. Wel zijn ze verplicht ervoor te zorgen dat medewerkers gezond en veilig hun werk kunnen doen. Deze plicht betreft alle aspecten van activiteiten die het museum doet, ook als deze buiten het museumgebouw plaatsvinden. Naast het bieden van een gezonde werkplek, moeten organisaties ook oog hebben voor een prettige omgeving en goede faciliteiten.

Aandachtspunten voor vrijwilligers in musea, qua risicovolle arbeidsomstandigheden, zijn o.a.:

- Werken in het depot. Dit is vaak een slecht geventileerde ruimte met weinig daglicht waar het niet prettig is om lang achter elkaar te vertoeven.
- Rondleidingen geven op een drukke dag. Te veel en te lang achter elkaar praten, kan een aanslag zijn op iemands stem.
- Zwaar tillen of werken in vreemde houdingen. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren bij het inrichten van exposities.

Meer informatie:
www.vrijwilligerwerk.nl

Communicatie

Vrijwilligers vormen een belangrijke doelgroep voor de communicatie vanuit het museum. Zij moeten op de hoogte zijn van wat er in het museum gebeurt. Het gaat vooral over informatie die nodig is om het werk goed uit te voeren en betrokken te blijven bij de organisatie. Wanneer vrijwilligers op de hoogte zijn van een nieuwe tentoonstelling of andere relevante ontwikkelingen dan groeit het wij-gevoel. Cruciaal bij het opzetten van een goede informatiestroom is om selectief te communiceren en de juiste communicatiemiddelen in te zetten.

Daarnaast is het van belang om een social media protocol op te stellen met daarin regels v.w.b. het gebruik van sociale media zoals Twitter, Instagram en Facebook. Wat zijn de waarden en normen die het museum wil uitdragen? Mogen er foto's gemaakt worden van bezoekers? Wat gebeurt er wanneer een vrijwilliger zich niet aan het protocol houdt?

H.5 Stap 5: Belonen

Toon waardering voor het vrijwilligerswerk

Aandacht besteden aan belonen en waarderen van vrijwilligers kan op vele manieren. Dit kan in de vorm van concrete attenties (een cadeaubon) of symbolisch (getuigschrift of certificaat). Het kan ook in de vorm van informele zorg en aandacht voor elkaar. Binnen het bestuur of management moet deze informele aandacht wel worden besproken, om te voorkomen dat het wordt vergeten. Vaak wordt immateriële aandacht meer gewaardeerd dan materiële aandacht.

Bij het zoeken naar de juiste vorm van waarderen en belonen is het belangrijk om aan te sluiten bij de wensen van vrijwilligers. Bijvoorbeeld door de vrijwilliger zelf te laten aangeven welke beloning hij/zij waardeert. De beloning moet passen in de context van de organisatie. Er is ruimte voor maatwerk binnen bepaalde kaders. Gedifferentieerd belonen mag, als vooraf duidelijk is welke criteria worden gehanteerd.

Mogelijkheden van belonen

Ook met weinig tot geen budget zijn er voldoende mogelijkheden om waardering voor de vrijwilligers kenbaar te maken. Wij zetten verschillende beloningen op een rij, van geheel gratis tot een beloning voor een kleine of grotere vergoeding:

- compliment of schouderklopje
- deskundigheidsbevordering via een cursus of training
- attentie, bijvoorbeeld een cadeaubon (boekenbon, bloemenbon, diner bon)
- voordracht voor een lokale vrijwilligersonderscheiding of een interne prijs voor vrijwilliger van het jaar
- vrijwilligersuitje of –feest of maandelijkse borrel
- publiciteit, bijvoorbeeld in lokale media of op de website
- een stimulerende houding van betaalde collega's/vaste staf
- koffie/thee en een maaltijd tijdens het werk
- persoonlijke aandacht (even vragen hoe het ging na een dienst)
- bedrijfskleding

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 5:
Belonen

- speciale regeling voor het bezoeken van tentoonstellingen: gratis of met korting
- het inrichten van een ruimte speciaal voor vrijwilligers
- gezamenlijke excursie naar andere musea
- privileges, zoals korting in het museum-restaurant of in de museumwinkel
- aanbieden van een 'zwaardere' functie met meer verantwoordelijkheden

Vrijwilligersdatabase
Een handig hulpmiddel is het aanleggen van een database met gegevens van de vrijwilligers, zoals verjaardagen (voor een verjaardagskaart), datum van indienst-treding (denk aan jubilea), maar ook speciale hobby's, competenties, gevolgde cursussen en verdere scholingswensen, data van voortgangsgesprekken etc. Al deze informatie kan het museum gebruiken om de vrijwilligers (gericht) te belonen, maar komt ook goed van pas voor het individuele begeleidingstraject.

Tip
Sommige vrijwilligers zijn erg gevoelig voor aandacht en waardering van bestuursleden. Dat geldt vooral voor organisaties die volledig op vrijwilligers draaien. Iets meer aandacht vanuit het bestuur, bijvoorbeeld in de vorm van medezeggenschap en het laagdrempelig verspreiden van de bestuur verslagen, kan de motivatie en betrokkenheid van de uitvoerende vrijwilligers enorm vergroten.

H.5 Stap 6: Beëindigen

Organiseer het afscheid van vrijwilligers

Vrijwilligers vertrekken vanwege verschillende redenen. Maar hoe lang of hoe kort hun vrijwilligersloopbaan ook is geweest, of wat de aanleiding voor het vertrek ook is, zowel vrijwilliger als organisatie hebben belang bij een goed afscheid. Voor de organisatie is het belangrijk om te achterhalen wat de reden is van vertrek en of de vrijwilliger positieve ervaringen heeft opgedaan. Als de vrijwilliger kritiek heeft op de organisatie dan biedt dat aanknopingspunten voor verbetering. Ook voor het imago van het museum is het belangrijk dat vrijwilligers met een goed gevoel vertrekken.

Als het niet meer gaat

Senioren zijn als museumvrijwilligers niet alleen onmisbaar, maar ook kwetsbaar. Er komt een moment dat het lichamelijk en/of mentaal minder goed gaat. Dat kan effect hebben op hun omgang met bezoekers of op het uitvoeren van hun werkzaamheden. Ze worden minder representatief en kunnen hun werkzaamheden niet meer naar volle tevredenheid doen. De meeste vrijwilligers voelen dit zelf goed aan en nemen afscheid.

Een klein deel van de oudere vrijwilligers is hiertoe niet in staat. Zij hebben niet in de gaten dat het allemaal wat minder gaat. Soms willen ze blijven werken om niet te vereenzamen, bijvoorbeeld als hun partner al overleden is. Het ingrijpen in dergelijke situaties is niet altijd even gemakkelijk. Toch moet het openlijk praten over mogelijkheden en grenzen een gewoonte worden. Het is een van de taken van de vrijwilligerscoördinator om het gesprek hierover aan te gaan.

In de dagelijkse praktijk blijken vaak de volgende oplossingen te ontstaan:

- Vrijwilligers geven zelf aan dat het minder gaat. Ze willen afbouwen en afscheid nemen.
- Andere vrijwilligers nemen een deel van het werk en de verantwoordelijkheden over.
- De vrijwilligers worden minder vaak ingeroosterd.
- Een gesprek aangaan met kinderen van de vrijwilliger over de thuissituatie. Het is belangrijk om elkaar op de hoogte te houden.
- Een andere taak vinden die nog wel bij de vrijwilliger past
- Met een persoonlijk gesprek afscheid nemen van de vrijwilliger, omdat dit het beste is voor het museum.

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 6:
Beëindigen

Uit de expertmeeting....

Een aantal musea werkt met een leeftijdsgrens om het probleem van vitaliteit te vermijden. Beelden aan Zee en Nationaal Militair Museum hanteren een leeftijdsgrens tot 75 jaar. Bij Paleis 't Loo is dit juist afgeschaft. Bij Beelden aan Zee vindt men het gemakkelijker om een leeftijdsgrens aan te houden zodat afscheid nemen niet persoonlijk wordt. Bij Paleis 't Loo kijkt men naar de persoon en vindt men dat vitaliteit niet altijd samen hangt met leeftijd.

Slecht functionerende vrijwilliger

Soms kan het initiatief om de samenwerking te beëindigen vanuit de organisatie ontstaan. Bijvoorbeeld als een vrijwilliger zich niet aan werkafspraken houdt of slecht functioneert. Dit wordt met de vrijwilliger besproken in een persoonlijk gesprek. Normaal gesproken gaan hier al een aantal voortgangsgesprekken aan vooraf, zodat deze boodschap niet uit de lucht komt vallen. Bepaal vanuit het museum bij wie de verantwoordelijkheid ligt voor het initiëren en voeren van het persoonlijke gesprek of slecht nieuws gesprek. Zorg dat er een verslag gemaakt wordt van het gesprek zodat er geen sprake kan zijn van miscommunicatie.

Tip

Voorkom slecht functioneren door transparantie over de eisen (kennis en vaardigheden) die aan deze functie worden gesteld. Dan weet iedereen wat er van hem/haar wordt verwacht.

Tip

Kaart het onvoldoende functioneren op tijd aan. Houd voortgangsgesprekken, waarin frequent en op een laagdrempelige manier het functioneren van de vrijwilliger wordt besproken. Dit biedt de mogelijkheid om tijdig in te grijpen, zonder dat het direct al te zwaar wordt.

Exitgesprek

Een goede manier om inzicht te krijgen in de vertrekreden en de ervaringen van de vrijwilliger is een exitgesprek. Dit gesprek kan standaard worden gehouden met iedere vertrekkende vrijwilliger. De informatie uit het gesprek kan waardevolle informatie opleveren over de sfeer binnen het museum of team, de eigen rol als leidinggevende of begeleider en mogelijke verbeterpunten voor de begeleiding van de overige vrijwilligers.

H.5

In zes stappen naar vrijwilligersbeleid
Stap 6:
Beëindigen

Afscheid

Het moment van afscheid nemen, is niet alleen belangrijk voor degene die vertrekt. Ook collega's en andere betrokkenen willen afscheid nemen, goede herinneringen delen en terugdenken aan alles wat ze samen hebben beleefd. Het is een moment waarop de onderlinge band, ook van de achterblijvers, verstevigd kan worden. Iemand die jarenlang vrijwilliger is geweest, verdient een feestje of etentje en een afscheidscadeau. Ook op de website of in de nieuwsbrief kan nog even teruggekeken worden op de bijdrage die deze persoon aan de organisatie heeft geleverd. Een alternatief voor een feestelijk afscheid is een bezoek aan huis door een aantal bestuursleden.

Voor een tijdelijke vrijwilliger is een speech bij de koffie en een bos bloemen vaak een prima manier om afscheid te nemen. Voor een medewerker bij wie het minder soepel verliep en de keuze voor vertrek niet uit de persoon zelf komt, is afscheid nemen ook belangrijk. Organiseer een bijeenkomst, bijvoorbeeld een borrel, desnoods buiten het museum. Benoem in een speech de positieve bijdrage van de persoon, maar overdrijf niet.

Hoe voert u een slecht nieuws gesprek?
Zorg voor een goede voorbereiding. Bedenk wat u wilt zeggen en hoe u dit op een goede manier onder woorden kunt brengen. Ook voor de vrijwilliger is het prettig om de onderwerpen van het gesprek vooraf op papier te krijgen, zodat hij/zij zich kan voorbereiden.

Het gesprek bestaat meestal uit vier fasen: meedelen van het slechte nieuws, opvangen van de reactie, samen zoeken naar oplossingen en uiteindelijk het maken van concrete afspraken.

Geef na een korte inleiding de boodschap duidelijk weer. Hierbij is het belangrijk de vrijwilliger aan te spreken op zijn concrete gedrag, niet op de persoon zelf. Maak gebruik van de regels voor feedback. Geef de persoon de kans om voor zichzelf op een positieve manier af te sluiten. Geef daarna de vrijwilliger de tijd om vragen te stellen en/of zijn boosheid te uiten. Luister goed naar de vrijwilliger en vraag door wanneer iets niet helder is. Probeer vervolgens samen te zoeken naar oplossingen, bijvoorbeeld in de vorm van andere taken of een plek in een ander team. Wellicht zijn er mogelijkheden bij een andere vrijwilligersorganisatie. Sluit af met het maken van concrete afspraken over het vertrek. Vat deze afspraken samen, zet ze op papier en bewaar ze zorgvuldig.

Tip

Blijf oud-vrijwilligers uitnodigen voor bepaalde gelegenheden, zoals de opening van nieuwe exposities of de Kerstborrel. Dit is goed voor de naam van het museum. Ook kunnen de oud-vrijwilligers in hun netwerk mensen enthousiast maken om bij het museum als vrijwilliger aan het werk te gaan.