

# VRIJWILLIGERS- HANDBOEK PRAKTISCHE GIDS VOOR HET WERKEN MET VRIJWILLIGERS

Stichting Musea en  
Herinneringscentra

40  
45

---

DIT PRODUCT IS TOT STAND GEKOMEN DOOR DE KWALITEITSIMPULS EDUCATIE VAN SMH 40-45, MET MIDDELEN VAN VWV

## KwaliteitsImpuls Educatie

KWIE

Stichting Musea en Herinneringscentra 40-45 (SMH) heeft van januari 2018 tot januari 2020 het programma 'KwaliteitsImpuls Educatie' (KWIE) doorgevoerd. In dit programma werkten de veertien instellingen samen, de resultaten wil SMH graag delen met de gehele sector. De producten van de KWIE zijn ontwikkeld ter verbetering van de educatieve kwaliteit.

Stichting Musea en  
Herinneringscentra

40  
45



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

## Colofon

### **Uitgave**

December 2019

© Stichting Musea en Herinneringscentra 40-45

### **Redactie**

Werkgroep Vrijwilligers

### **Ontwerp**

Meester Ontwerpers, Amsterdam

### **Oplage**

300 stuks

# INHOUD

|  |    |
|--|----|
| Inleiding  | 4  |
| 1. Beleid: hoe pak je het aan?                           | 6  |
| 2. Functieprofielen: wat houdt het vrijwilligerswerk in? | 9  |
| 3. Werving: waar zoek je nieuwe vrijwilligers?           | 14 |
| 4. Selectiegesprekken: wie is geschikt?                  | 17 |
| 5. Op de werkvloer: wat spreken we af?                   | 20 |
| 6. Inwerken: hoe zorg je voor een goede start?           | 25 |
| 7. Evaluatie   | 29 |
| 8. Waardering tonen                                      | 31 |
| 9. Epiloog   | 34 |

# INLEIDING

**Dit vrijwilligershandboek is samengesteld in het kader van de KwaliteitsImpuls Educatie (KWIE). Op initiatief van Stichting Musea en Herinneringscentra 40-45 (SMH) werken veertien bij de stichting aangesloten musea en herinneringscentra gedurende twee jaar intensief samen aan de verbetering van educatie in de Tweede Wereldoorlog-sector. De deelnemers richten zich op drie belangrijke pijlers: tentoonstellingen, onderwijs en vrijwilligers.**

De *Praktische gids voor het werken met vrijwilligers* is een inventarisatie van wat er allemaal aan kennis en vaardigheden in de sector aanwezig is met betrekking tot vrijwilligersmanagement. De educatoren uit de werkgroep Vrijwilligers willen de uitkomsten graag sectorbreed delen om instellingen die werken met vrijwilligers te voeden met kennis, tips en trucs, standaarddocumenten en overige praktische zaken. Er wordt gekeken naar het opstellen van vrijwilligersbeleid, functieprofielen, het werven, selecteren en inwerken van vrijwilligers en tenslotte het evalueren met vrijwilligers. Voor een groot deel zullen de uitkomsten van de KwaliteitsImpuls Educatie op het gebied van onderwijs en tentoonstellingen, direct invloed hebben op de vrijwilligers die bij veel musea verantwoordelijk zijn voor de uitvoer.

Uit een eerste enquête is gebleken dat de veertien musea en herinneringscentra van SMH samen meer dan 1.400 vrijwilligers hebben. De reden dat er gewerkt wordt met vrijwilligers heeft vaak een financiële reden. Zonder vrijwilligers kunnen de meeste instellingen niet bestaan. Er zijn echter nog andere redenen om te werken met vrijwilligers. Zo wordt er volop gebruik gemaakt van hun kennis en vaardigheden. Denk maar aan de inzet van (voormalig) docenten bij educatieve programma's. Daarnaast geeft een breed vrijwilligersbestand een sterke binding met de omgeving van de instelling en draagt het bij aan de maatschappelijke doelen van de organisatie.

Uit de enquête is ook gebleken dat de diverse instellingen samen veel kennis hebben, maar er geen eenduidige aanpak is in het werven, selecteren en behouden van vrijwilligers. Uiteraard vertelt ieder museum een eigen verhaal en is juist het lokale karakter van deze verhalen hetgeen vrijwilligers aan de diverse musea bindt. Immers, het gaat vaak over verhalen die zich, bij wijze van spreken, in de eigen achtertuin hebben afgespeeld. Daarnaast zijn de mensen uit deze verhalen soms bekenden of familie van de vrijwilligers en in een enkel geval hebben ze de gebeurtenissen zelf meegemaakt. Dit zorgt bij vrijwilligers voor een sterke binding met - maar ook een eigen dynamiek en uitdagingen bij - instellingen die zich bezighouden met het onderwerp 'Tweede Wereldoorlog'.

De musea en herinneringscentra van SMH zijn bijna allemaal aan verandering onderhevig. Elke instelling is ontstaan vanuit de wens om de geschiedenis te vertellen over de Tweede Wereldoorlog en om de lessen en verhalen uit die tijd uit te dragen. Sommige musea zijn begonnen als een vrijwilligersorganisatie met bijvoorbeeld één betaalde kracht - de directeur of conservator - maar zijn later geprofessionaliseerd. De groei van de instelling, maar ook het zoeken naar nieuw publiek vanwege het wegvallen van de generaties die de oorlog hebben meegemaakt, hebben direct invloed op de inzet van een generatie vrijwilligers die mogelijk al vanaf dag één bij de instelling betrokken is. Het specifieke karakter van vrijwilligers in de Tweede Wereldoorlog-sector, het opzetten en hanteren van een goede vrijwilligersorganisatie en de gevoeligheden die bij het werken met vrijwilligers komen kijken vormen de rode draad van deze gids.

# 1. BELEID: HOE PAK JE HET AAN?

Wanneer je organisatie gaat werken met vrijwilligers, is het opstellen van een beleid over hoe je dat gaat doen, één van de belangrijkste eerste stappen. Dit beleid wordt de basis voor alles wat bij het werken met vrijwilligers komt kijken: welke werkzaamheden de vrijwilligers uitvoeren, hoe de werving, selectie en beoordeling verlopen en welke rechten en plichten vrijwilligers hebben in de organisatie. Feitelijk staan in een vrijwilligersbeleid dan ook dezelfde onderdelen als in het beleid voor de betaalde medewerkers, met als belangrijk verschil dat vrijwilligers níét betaald krijgen voor hun werkzaamheden. Doorgaans hebben zij hierdoor andere motivaties en verwachtingen bij het werk en heeft de organisatie waarin zij werken dit ook. Je maakt het vrijwilligersbeleid dus met name omdat vrijwilligers onderdeel zijn van de organisatie, maar er wel een andere positie in hebben.

## Uit de praktijk

### Vrijwilligers voor musea onmisbaar

Vrijwilligers zijn onmisbaar voor musea. Het is dus belangrijk dat je organisatie op een juiste manier met deze krachten omgaat. Een goed vrijwilligersbeleid vergroot het werkplezier, zorgt voor goedlopende werkprocessen, helpt om organisatiedoelstellingen te behalen en niet te vergeten: het draagt bij aan de samenwerking tussen betaalde en vrijwillige krachten. Regelmatig evalueren van het vrijwilligersbeleid is erg belangrijk. Het beleid moet namelijk meegroeien met de organisatie en rekening houden met externe veranderingen. Vrijwilligers vormen voor (vrijwilligers)organisaties hun belangrijkste kapitaal, dus investeer daar voldoende tijd in.

## Waaruit bestaat een vrijwilligersbeleid?

Van de bij SMH aangesloten organisaties heeft de meerderheid een vrijwilligersbeleid opgesteld. De inhoud ervan verschilt, maar op hoofdzaken wordt een aantal onderdelen standaard behandeld. Dat zijn:

- de positie van de vrijwilligers in de organisatie: werken ze ondersteunend, of dragen ze ook verantwoordelijkheden? En welke rechten en plichten gelden er voor vrijwilligers en voor de organisatie ten opzichte van hen?;
- de aanpak van de werving en selectie van vrijwilligers;
- de wijze van beoordelen: zijn er regelmatig voortgang- en beoordelingsgesprekken en wie voert deze met de vrijwilligers?

Voor een deel bestaat het vrijwilligersbeleid dus uit dezelfde onderdelen als het beleid voor alle andere medewerkers: zo gelden de huisregels voor iedereen en moet iedereen op de hoogte zijn van veiligheidsmaatregelen. Daarnaast en in aanvulling op de bovenstaande punten kun je nadenken over het vastleggen van de volgende zaken:

### 1. Praktische afspraken

Hierin beschrijf je alle afspraken rondom werktijden, beschikbaarheid, ziek en hersteld melden, declareren en alle andere praktische afspraken die je kunt bedenken. Denk daarbij ook aan belangrijke contactmomenten die je met elke afzonderlijke vrijwilliger wil hebben, zoals een kennismakingsgesprek, een voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek. Is er sprake van scholing- en doorgroeimogelijkheden? Zet ze erin!

### 2. Takenpakket

Je gaat bij de beschrijving van het takenpakket meer inhoudelijk in op wat je verwacht van de inzet van de vrijwilligers. Hierbij kun je onderscheid maken in verschillende soorten vrijwilligers. In dat geval is het aan te raden om

functieprofielen op te stellen. Deze kunnen een handige leidraad vormen bij de werving, selectie en beoordeling van de vrijwilligers en je kunt, door ze vast te leggen in je vrijwilligersbeleid, gemakkelijk op voorhand delen met anderen. Bij het opstellen van het takenpakket is het goed om na te denken over de empowerment van je vrijwilligers binnen deze taken: in hoeverre mogen ze hun taak naar eigen inzicht invullen en mogen ze ook besluiten nemen? Werken de vrijwilligers alleen binnen de organisatie of mogen ze deze ook naar buiten toe vertegenwoordigen, bijvoorbeeld op een congres? Als dit zo is, maak hier dan aanvullende afspraken over en beschrijf deze.

## Aanbevelingen

- Schrijf het vrijwilligersbeleid met en voor zoveel mogelijk mensen en deel het met de gehele organisatie.
- Houd het vrijwilligersbeleid liever kort dan lang(dradig).
- Werkt je organisatie al langer met vrijwilligers, maar is er nog geen vrijwilligersbeleid? Ook dan is het nuttig om dat wel op te stellen: dat is fijn voor de mensen die nieuw in de organisatie komen en het is een goed moment om je manier van werken te evalueren met bestaande en nieuwe vrijwilligers.
- Laat het vrijwilligersbeleid meegroeien als de organisatie dat doet - zo houd je het up to date!
- Maak er een punt van om belangrijke zaken zoals veiligheid, EHBO en BHV op te nemen in je beleid. Zo zorg je ervoor dat deze niet langs vrijwilligers heen kunnen gaan.

## Verder lezen

- Lees verder over het opstellen van beleid in de publicatie van Movisie (2016) via: <https://www.movisie.nl/publicatie/handleiding-vrijwilligersbeleid-musea>



# 2. FUNCTIE- PROFIELEN: WAT HOUDT HET VRIJWILLIGERS- WERK IN?

Om duidelijke afspraken te kunnen maken rond het functioneren van een vrijwilliger is het goed om als organisatie zogenoemde functieprofielen vast te stellen. Dit geeft niet alleen een basis voor het werven (wat voor iemand heb je nodig voor de functie?), het geeft ook de vrijwilligers een duidelijk overzicht van wat de instelling verwacht. Uit de enquête onder de veertien SMH instellingen blijkt dat zes instellingen gebruikmaken van een functieprofiel. Dat is dus minder dan de helft van de grootste instellingen op het gebied van de Tweede Wereldoorlog.

Bij het opstellen van een functieprofiel wordt aangeraden om langs alle 'afdelingen' van de instelling te gaan om de desbetreffende personen te vragen een profiel vast te stellen.

Een functieprofiel kan bestaan uit de volgende onderdelen:

### **1. Titel van de functie**

Om duidelijk te maken om wat voor soort vrijwilliger het gaat, is het van belang om binnen de afdeling Educatie een aantal functies te benoemen. Bijvoorbeeld 'Vrijwilliger Schoolbezoek' of 'Vrijwilliger Gids begeleide Tours'.

### **2. Organisatie**

In deze paragraaf wordt kort omschreven om wat voor instelling het gaat. Naam museum, een kort stukje ontstaansgeschiedenis en de opbouw van de organisatie kunnen genoemd worden.

### **3. Positie van de functie in de organisatie**

Hier wordt omschreven wie de leidinggevende/coördinator is van de vrijwilliger in de dagelijkse werkzaamheden. Bijvoorbeeld:

Boven: vrijwilligerscoördinator educatie

Onder: niemand

### **4. Doel van de functie**

Omschrijf hier duidelijk wat het doel van de functie is. Als iemand bij de afdeling Educatie aan de slag gaat als vrijwilliger, gaat het dan om een functie als museumdocent, rondleider of een andere functie? Wat zal deze vrijwilliger dan zoal doen? Het gastvrij ontvangen van schoolgroepen of het uitvoeren van het educatief programma is bijvoorbeeld een omschrijving.

### **5. Resultaatverwachting / Functionele Activiteiten**

Maak hiervoor een duidelijk overzicht. Dit helpt om de functie inhoudelijk vorm te geven en snel te kunnen zien of iemand er geschikt voor is. Een voorbeeld voor een vrijwilliger museumdocent zou kunnen zijn:

| Resultaatgebieden   | Kernactiviteit  | Resultaatcriteria   |
|---|---|---|
| <b>Overbrengen informatie educatief programma aan schoolklassen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeren educatief programma</li> <li>• Vragen beantwoorden van kinderen en docenten</li> <li>• Meedenken over de educatieve programma's</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Didactisch onderlegt</li> <li>• Communicatief</li> <li>• Flexibel</li> <li>• Ervaring binnen onderwijs is een pré</li> <li>• Stressbestendig</li> </ul>                    |
| <b>Signalering</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orde houden</li> <li>• Voorraden opdrachtenboekjes e.d. controleren, doorgeven en/of aanvullen</li> <li>• Als educatieve programma's niet meer voldoen of aangepast moeten worden dit bespreken met medewerker Educatie</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scherpe blik</li> <li>• Proactief</li> <li>• Communicatief</li> </ul>  |
| <b>Kennis</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vragen over het verhaal van de instelling en de Tweede Wereldoorlog algemeen kunnen beantwoorden</li> <li>• Kennis vergaren en op de hoogte blijven van ontwikkelingen op het gebied van geschiedenis WO2</li> <li>• Op de hoogte blijven van het activiteitenprogramma van het museum.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis en affiniteit met het onderwerp van het museum</li> <li>• Kennis van het programma van het museum.</li> <li>• Kennis en affiniteit met het onderwerp WO2</li> </ul> |
| <b>Kennis</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis vergaren en op de hoogte blijven van ontwikkelingen op het gebied van het verhaal van de instelling</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis en affiniteit met het onderwerp /WO2</li> <li>• Ervaring binnen onderwijs, met name op gebied van kerndoelen en leerlijnen</li> <li>• Communicatief</li> </ul>      |

## 6. Werkgerelateerde bezwaren

Hier kunnen punten worden genoteerd zoals fysieke bezwaren. Voor een functie als vrijwilliger museumdocent kan het bijvoorbeeld van belang zijn om langere tijd achter elkaar te kunnen staan of lopen.

## 7. Competentieprofiel

Hier wordt een overzicht van de competenties gemaakt en een duidelijke omschrijving van deze competenties gegeven.

| Competenties  | Competentieomschrijving  |
|---|--|
| <b>Didactisch onderlegd en /of ervaring onderwijs een pré</b>   | Door ervaring in je werk of op andere wijze heb je kennis van didactiek en het overbrengen van informatie op kinderen in de bovenbouw van het lager onderwijs en/of de onderbouw van het voortgezet onderwijs. Je weet wat de laatste ontwikkelingen zijn binnen het onderwijs op gebied van leerdoelen. |
| <b>Communicatief</b>  | Je kunt op een enthousiasmerende manier, en met enige autoriteit, de educatieve programma's overbrengen. Je kunt met zowel kinderen als de docenten goed communiceren over wat er van hun verwacht wordt.  |
| <b>Proactief en signalering</b>                                 | Je signaleert zaken binnen een schoolgroep of hun begeleiding of ziet dat bijvoorbeeld het educatief materiaal bijna op is en onderneemt actie hierop.   |
| <b>Kennis onderwerp instelling en geschiedenis WO2 algemeen</b> | Je bent goed op de hoogte van de geschiedenis rond het onderwerp van de instelling en de Tweede Wereldoorlog of in staat en bereid om deze je eigen te maken. Door middel van verschillende media blijf je op de hoogte van ontwikkelingen op dit gebied.  |
| <b>Flexibel</b>   | Je kunt snel schakelen en bent voor meerdere Educatieve Programma's inzetbaar.   |
| <b>Stressbestendig</b>  | Je kunt omgaan met een drukke schoolklas of veeleisende docenten. Voor problemen vind je makkelijk een oplossing.  |

## 8. Opleiding en ervaring

In het geval van een museumdocent kan hier bijvoorbeeld worden gevraagd om iemand uit het onderwijs of een andere educatieve achtergrond.

## 9. Taalbeheersing

Als de educatieve programma's in een andere taal worden aangeboden kan het handig zijn om dit specifiek te noemen.

## 10. Wat vragen we

Als er verder nog zaken zijn die worden verwacht van een vrijwilliger kunnen die hier worden benoemd zoals het (verplicht) bijwonen van trainingen of informatiebijeenkomsten.

## 11. Scoringspositie

In de scoringspositie wordt vastgelegd welke onderdelen van het functieprofiel het meest belangrijk zijn voor de organisatie. De vijf belangrijkste onderdelen worden benoemd en van een cijfer voorzien. Op deze manier wordt inzichtelijk welke punten echt van belang zijn bij de werving en selectie, maar ook bij de verdere invulling van de functie.

Bijvoorbeeld:

- Secuur en overzicht (5)
- Kennis onderwijssector (4)
- Pro-actief en signalering (3)
- Flexibel (2)
- Communicatief (1)

Lijkt je dit allemaal wat te veel of te streng voor jouw organisatie, selecteer dan minimaal een aantal van deze punten die voor jouw organisatie het meest van belang zijn. Vergeet niet dat dit punten zijn waarop je later een niet-functionerende vrijwilliger kunt aanspreken. Als vooraf niet duidelijk is waarvoor de persoon is aangenomen, wordt evalueren een stuk moeilijker. Ook kun je kiezen om de scoringspositie aan te passen, al naar gelang waar jouw organisatie het meeste belang aan hecht.

# 3. WERVING: WAAR ZOEK JE NIEUWE VRIJWILLIGERS?

Je weet nu waarom jouw organisatie met vrijwilligers wil werken, het beleid is opgesteld en je kunt aan de slag met de functieprofielen. Tijd om die perfecte vrijwilligers te vinden! Maar hoe bepaal je nou welke vrijwilliger voor jouw organisatie geschikt is? Hoe kom je erachter welke eigenschappen voor jouw instelling en activiteiten belangrijk zijn? Om dit te bepalen stel je een wervingsplan op.

## Maak een wervingsplan

Het opstellen van een wervingsplan helpt bij het zoeken naar (nieuwe) vrijwilligers die passen bij de taken die uitgevoerd moeten worden. Door het beantwoorden van een aantal vragen krijg je inzicht in welk type vrijwilliger je zoekt en hoe je die vervolgens benadert. Movisie (2016) heeft hiervoor de volgende vragen opgesteld:

- Welk type vrijwilliger heeft het museum al 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?

De antwoorden op bovenstaande vragen vormen de basis van je wervingsboodschap. Ook weet je waar je vrijwilligers kunt vinden en hoe je een strategie opstelt. Maak binnen je organisatie duidelijk wie voor de werving verantwoordelijk is, is dat bijvoorbeeld een bestuurslid of de vrijwilligerscoördinator?

## Verschillende soorten vrijwilligers

Het PEP Kennis, Kracht en Mensen (2015) verdeelt vrijwilligers in drie categorieën. Bijvoorbeeld:

- de episodische vrijwilliger zet zich in voor wat op dat moment voor hem van belang is. Als ouder van een jong kind zet deze persoon zich in voor een goede speeltuin in de buurt en als het kind later gaat voetballen wordt hij of zij vrijwillig voetbaltrainer.
- de traditionele vrijwilliger: dit type vrijwilliger bindt zich voor langere tijd aan een specifieke organisatie op basis van een hobby of interesse. Deze categorie komt vaak voor in WO2-musea. Zo blijkt uit de inventarisatie onder SMH-instellingen dat vrijwilligers 4 tot 8 jaar (46%) en zelfs langer dan 8 jaar (31%) vrijwilligerswerk verrichten bij één organisatie.
- de geleide vrijwilliger is tenslotte een vrijwilliger die aangewezen is om vrijwilligerswerk te doen, bijvoorbeeld een bijstandsgerechtigde die een tegenprestatie moet leveren voor de bijstand die hij/zij ontvangt.

De enquête onder de veertien instellingen van SMH toont dat de meeste vrijwilligers in de sector 60 jaar of ouder zijn. Houd er daarom rekening mee dat er veel reacties komen van mensen uit deze leeftijdsgroep. Het is vaak de traditionele vrijwilliger die na zijn werkzame leven tijd vrijmaakt voor vrijwilligerswerk. Bespreek dit in je organisatie en bepaal samen hoe je hiermee omgaat. Is er bijvoorbeeld een maximale leeftijdsgrens tot wanneer vrijwilligers mogen blijven of beoordeel je dat individueel?

## Zet je boodschap uit

Het is te verwachten dat met name mensen uit de directe omgeving zich melden voor vrijwilligerswerk, maar dit hoeft niet altijd zo te zijn. Soms zijn vrijwilligers zo enthousiast over het onderwerp van een museum dat ze er best een reistijd van een uur voor over hebben. Het is belangrijk in zo'n geval goede afspraken te maken over een eventuele reiskostenvergoeding. Kijk binnen je organisatie hoe de boodschap het beste uit te zetten is en stem dit af op de doelgroep (60+-plussers of gebruik communicatiekanalen die juist jongere vrijwilligers bereiken).

## Verder lezen

- K. van der Veer, M. Merkus en B. Panhuijzen, *Vrijwilligers: pijler onder de musea. 1-meting onderzoek naar vrijwilligerswerk in musea*, Movisie, oktober 2016.
- PEP Kennis Kracht Kansen. (2015). *Praktische gids voor organisaties die met vrijwilligers werken*. Geraadpleegd op 25 september 2018, van <http://pep-ebook.nl>
- 's Jongers, T. (2018). *Effectief besturen van vrijwilligersorganisaties - een praktische gids*. Bussum, Nederland: Coutinho.
- Movisie. (2016). Handleiding vrijwilligersbeleid musea, via: <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication-attachment/Handleiding-vrijwilligersbeleid-musea%20%5BMOV-11158031-1.1%5D.pdf>



# 4. SELECTIE- GESPREKKEN: WIE IS GESCHIKT?

Je vraag naar (nieuwe) vrijwilligers is uitgezet volgens je wervingsplan. Er zijn diverse aanmeldingen binnengekomen van enthousiaste vrijwilligers die graag voor je organisatie aan de slag willen. Het is tijd om die mensen op gesprek uit te nodigen. Zie dit als een sollicitatiegesprek, zoals je dat ook zou houden bij het aannemen van een betaalde medewerker. Mogelijk ben je geneigd het gesprek wat lossier aan te pakken. Je zou kunnen denken dat er minder van afhangt, aangezien de persoon in de meeste gevallen niet betaald krijgt. Houd het echter net zo zakelijk als bij een betaalde kracht. Achteraf kan het voor een vrijwilliger erg teleurstellend zijn als na een laagdrempelig gesprek het vrijwilligerswerk toch niet doorgaat.

## Checklist selectiegesprek

Ook voor het selectiegesprek is door Movisie (2016) een handig format opgesteld. De onderstaande vragen geven voor zowel de organisatie als de vrijwilliger de eventuele beweegredenen en verwachtingen aan. Maak naast deze checklist ook gebruik van de beschreven competenties uit je opgestelde vrijwilligersvacature. In hoeverre kan de vrijwilliger hieraan voldoen?

### Gespreksonderwerpen 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
- Jouw verwachtingen

### Vraag de vrijwilliger:

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

Het is belangrijk in het begin goed te vragen naar de reden waarom ze dit vrijwilligerswerk willen doen. Die reden kun je vervolgens ieder jaar bespreken tijdens een evaluatiegesprek. In het volgende hoofdstuk lees je alles over de afspraken die je maakt bij het inwerken van de vrijwilliger. Ook lees je hoe je afscheid neemt van een vrijwilliger die na de selectie toch niet naar wens functioneert.

## Vrijwilligers en hun eigen verhaal

In de Tweede Wereldoorlog-sector komt het vaak voor dat vrijwilligers die zich aanmelden een persoonlijk verhaal of een persoonlijke ervaring hebben in relatie tot het onderwerp van je museum. Je kunt bijvoorbeeld oud-militairen aannemen als vrijwilliger of kinderen van ouders die de oorlog bewust hebben meegemaakt. Hoe maak je ruimte voor dit persoonlijke verhaal? Het kan een voordeel zijn als bijvoorbeeld kinderen worden geconfronteerd met de ervaringen van iemand die kind was tijdens de oorlog. Anderzijds moet je oppassen dat dit persoonlijke verhaal op het verkeerde moment verteld wordt, namelijk wanneer het niet strookt met de wensen of verwachtingen van de bezoekers. Ook wil je niet dat

in je zorgvuldig samengestelde lesprogramma elementen worden overgeslagen, zodat de vrijwilliger meer tijd kan besteden aan het persoonlijke verhaal. Om bij het selecteren van vrijwilligers hier al rekening mee te houden voorkom je heel veel onduidelijkheid hierover. Vraag de vrijwilliger naast zijn motivatie ook naar een eventueel persoonlijke ervaring met het onderwerp en in hoeverre hij of zij dit verhaal wil delen. Leg uit dat dit alleen kan gebeuren in nauw overleg en wanneer de situatie daarom vraagt.

### Verder lezen

- Movisie. (2016). Handleiding vrijwilligersbeleid musea, via: <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication-attachment/Handleiding-vrijwilligersbeleid-musea%20%5BMOV-11158031-1.1%5D.pdf>

# 5. OP DE WERKVLOER: WAT SPREKEN WE AF?

Samenwerken gaat beter als aan het begin goede afspraken met elkaar worden gemaakt en wederzijdse verwachtingen worden uitgesproken. Je weet waar je beiden aan toe bent en zorgt dat de kans op teleurstellingen wordt voorkomen.

## Hoe gaan we om met verwachtingen?

Het omgaan met vrijwilligers in het museum, wordt bepaald door een helder geformuleerd vrijwilligersbeleid, deze dient als een kapstok. Daarnaast staan managen van motivatie én verwachtingen centraal. Het voorkomt onnodige verwarring of frustratie over bijvoorbeeld beschikbaarheid en taken bij de vrijwilliger. Dit is deels te ondervangen door tijdens een kennismakingsgesprek verwachtingen over en weer duidelijk uit te spreken. Wees duidelijk over wat het museum van vrijwilligers verwacht, zoals het werken in weekenden, deelnemen aan trainingen en over taken en verantwoordelijkheden. Vraag de aspirant vrijwilliger ook expliciet naar zijn/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.

## Waar moet je op letten bij educatie door vrijwilligers?

In het bijzonder bij vrijwilligers van de afdeling educatie is het belangrijk dat het helder is, wat er van de vrijwilligers wordt verwacht. Zij moeten zich er bewust van zijn, dat de museumles of de rondleidingen waar men mee aan de slag gaat, met zorg en vanuit een bepaalde doelstelling zijn ontwikkeld. Het kan niet zo zijn dat vrijwilligers naar eigen inzicht invulling geven aan een rondleiding of museumles. Spreek dit vooraf duidelijk af.

## Wat is het nut van vaste werkafspraken?

Als er vaste werktijden zijn, moeten hierover duidelijke afspraken worden gemaakt. Wanneer mensen opgeroepen kunnen worden, spreek dan per persoon af wanneer iemand niet en bij voorkeur wanneer wel beschikbaar is. Oefen geen (morele) druk uit op de vrijwilliger om zich meer dan de afgesproken tijd in te zetten. Afspraken over vakanties kunnen het best zo vroeg mogelijk worden doorgegeven zodat men gezamenlijk een werkplanning kan maken. Als er een maximale termijn is waarin men kan worden gemist moet dat ook van tevoren afgesproken zijn. Spreek af wat de vrijwilligers moeten doen wanneer ze ziek zijn of plotseling niet kunnen komen. Bij veel vrijwilligerswerk is een opzegtermijn bij vertrek wenselijk. Het is in ieder geval nodig om het werk goed over te dragen of af te ronden. Maak daar dus goede afspraken over.

## Wanneer nemen organisatie en vrijwilliger afscheid van elkaar?

De organisatie kan redenen hebben om afscheid te nemen van een vrijwilliger. Let erop dat de vrijwilliger in dat geval kennis moet hebben van de precieze redenen en een kans krijgen om zich te verweren. Bij beëindiging van het werk kunnen vrijwilligers behoefte hebben aan een getuigschrift. Daarin wordt vermeld wat voor werk ze gedaan hebben en of ze een positieve bijdrage hebben geleverd. Voor de organisatie is het een kleine moeite om daaraan te voldoen.

## Wat is het belang van managen?

Zowel het managen van verwachtingen als het maken van goede afspraken is belangrijk. Geef daarin het goede voorbeeld. Zoek de verbinding met je vrijwilligers en sluit aan bij wat hen beweegt.

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.

“Wat mensen nog wel eens vergeten is de tijd die het kost om vrijwilligers aan te sturen en te managen. Voor de invulling van 1 fte 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!”

- M. Popovic en E. Boss (2010)

## Uit de praktijk

### Werving in de praktijk

Alle aanmeldingen van vrijwilligers worden op één hoop geharkt en op vooraf bepaalde dagen worden alle aspirant vrijwilligers bij elkaar geroepen. Aan de hand van het vrijwilligersbeleid wordt duidelijk besproken wat het museum van de vrijwilligers verwacht. Onder andere de vaste dagen, vergoedingen en reiskosten. De coördinatoren van de locaties zijn aanwezig bij deze bijeenkomst en gaan iets dieper op de verwachtingen in per locatie. De aspirant vrijwilligers kunnen allerlei vragen stellen. Voordeel van zo'n 'grote' groep is, dat er bij de vrijwilligers vaak meer vragen komen en meer duidelijkheid ontstaat. Heeft de aspirant-vrijwilliger na deze bijeenkomst nog interesse, kunnen zij zich aanmelden en krijgen zij een uitnodiging voor een individueel gesprek. In het individuele gesprek wordt onder andere gevraagd naar: zijn/haar achtergrond, werkzaamheden en ervaringen. Dit kan bepalen op welke locatie hij/zij wordt geplaatst. Daarna volgt de proefperiode, waar de vrijwilliger aan een 'maatje' wordt gekoppeld, die de werkzaamheden op

de locatie uitlegt. Tijdens de proefperiode evalueert de coördinator regelmatig om te toetsen hoe de werkzaamheden verlopen en de werkzaamheden voldoen aan de verwachtingen van de aspirant vrijwilliger. Als na vier weken blijkt dat van beide kanten een 'goed gevoel' is wordt het vrijwilligerscontract getekend.

### **Het ontbreken van een coördinator**

Er was voor het onderwijs goed educatief materiaal ontwikkeld. Er was geen coördinator meer en daardoor ging iedere vrijwilliger vanuit eigen inzicht rondleiden. Het lesmateriaal bleef in de kast liggen en het, speciaal ingerichte leslokaal, het infolab, werd niet regelmatig meer gebruikt. De schoolgroepen kregen een gedegen rondleiding, in plaats van zelf actief aan de slag te gaan met het ontwikkelde lesmateriaal. Vanaf de komst van een coördinator wordt weer gebruik gemaakt van het lesmateriaal. Het kost veel energie om de vrijwilligers weer op een lijn te krijgen. Het enthousiasme om het vernieuwd aan te pakken begint te groeien. Het helpt dat de vrijwilligers betrokken worden bij het vernieuwen van educatief materiaal.

## **Tips en trucs**

### **Functieomschrijvingen**

Maak functieomschrijvingen, de vrijwilliger weet wat van hem/haar wordt verwacht. Bij evaluatiegesprekken kun je hier ook op terugrijpen.

### **Proefperiode**

Spreek na het kennismakingsgesprek met de nieuwe vrijwilliger een wederzijdse proefperiode af, waarin zowel de organisatie als de vrijwilliger kan kijken of het goed gaat. Aan het eind van de proefperiode wordt er geëvalueerd en kunnen definitieve afspraken worden gemaakt. Na deze periode kan eventueel gestart worden met een training.

### **Informatiepakket**

Informeer nieuwe vrijwilligers over het museum bijvoorbeeld via een handboek of intranet. Zorg dat alle nieuwe vrijwilligers hierbij kunnen. Overweeg eventueel een welkomstfolder. Denk na over wat handige informatie is voor een vrijwilliger en wat hij/zij zou willen weten.

### **Evaluatie**

Het is vaak goed om in een 'evaluatiegesprek' te letten op eventuele suggesties van de nieuwkomers om zaken wat anders aan te pakken dan de gebruikelijke werkwijze. Soms kan een frisse kijk op het werk tot verrassende ideeën leiden.

### **Bijstellen vrijwilligersbeleid**

Een opgesteld vrijwilligersbeleid is niet statisch. Door te blijven evalueren met vrijwilligers, kan het zijn dat het vrijwilligersbeleid bijgesteld of aangepast moet worden. Vrijwilligers kunnen gewezen worden op de regels van het museum/afdeling aan de hand van een goed geformuleerd vrijwilligersbeleid.

### **Zijn we wel goed bezig?**

Maak eens gebruik van een *mystery guest*. Insteek is te kijken hoe vrijwilligers (en betaalde medewerkers) in de praktijk te werk gaan. Bij deze tool geen onderscheid maken tussen vrijwilligers en vaste medewerkers. Om zo nu en dan een spiegel voorgehouden te krijgen is niet verkeerd. Het kan misschien antwoord geven op de vraag: zijn we goed bezig en voldoen wij aan de vraag van onze bezoeker?

### **Verder lezen**

- Lees meer over het effectief managen van vrijwilligers, via: <https://www.movisie.nl/artikel/managen-vrijwilligers-doe-je-er-niet-even>
- M. Popovic, E. Boss (Movisie), L. Tonckens, *In de vaste collectie van het museum: de vrijwilliger. Handleiding voor vrijwilligersbeleid in musea*, (Gelders Erfgoed), 2010.



# 6. INWERKEN: HOE ZORG JE VOOR EEN GOEDE START?

Vrijwilligers motiveer je door ze op de juiste manier te begeleiden en te scholen. Het kost tijd en aandacht om een vrijwilliger te begeleiden, maar je organisatie heeft er snel profijt van. Bovendien zorgt het voor meer betrokkenheid bij het museum, waardoor vrijwilligers zich langer voor het museum blijven inzetten. Bij het inwerken van vrijwilligers is er onderscheid tussen leiden (aansturen) en begeleiden (ondersteunen). 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.

## Uit de praktijk

### **Een vrijwilligerscoördinator, wie wil dat nou niet?**

De vrijwilligerscoördinator is een belangrijke persoon als het gaat om het tijdig ondervangen van de dreigende continuïteitsproblemen. De taak van de coördinator is onder andere om te waken over de motivatie van de vrijwilligersgroep. Daarnaast kan hij of zij de aanwezige kwaliteiten bij de vrijwilligers herkennen en omhooghalen. Een museum heeft geen toekomst met een groep vrijwilligers die alleen licht uitvoerende taken wil doen. Het is de kunst om uit de bestaande vrijwilligersgroep mensen te halen die zich willen doorontwikkelen in de meer gespecialiseerde museale taken. Dat zijn vaak de mensen die initiatiefrijk zijn en verantwoordelijkheid durven te dragen. Met behulp van vrijwilligerscontracten en jaarlijkse voortgangsgesprekken worden de competenties zichtbaar gemaakt.

### **Van leiden naar begeleiden**

Na een afgeronde inwerkperiode verandert het accent van de begeleiding. De nieuwe vrijwilliger voert zelfstandig zijn/haar werk uit en heeft zijn/haar plekje gevonden in de organisatie. Maar het blijft heel belangrijk om hem/haar niet uit het oog te verliezen. Voorkom dat een taak een routine of zelfs sleur gaat worden.

### **Houd vinger aan de pols!**

Voortgangsgesprekken zijn heel handig, het biedt de mogelijkheid om van tijd tot tijd bij vrijwilligers te peilen hoe het gaat. 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.

### **Samen staan we sterk**

Vrijwilligers kunnen in teams werken, bijvoorbeeld in een museumwinkel. Het is handig om op voorhand met de leiding te bespreken, wie aan wie gekoppeld kan worden, met als doel een sterk duo te krijgen en elkaar aan te vullen. Maar vrijwilligers kunnen ook gekoppeld zijn aan een specifieke educatiemedewerker, bijvoorbeeld voor de rondleidingen.

### Levenslang leren!

Wat voor trainingen kun je vrijwilligers bieden? 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 incompany trainingen vergroten niet alleen de kennis, maar geven ook de onderlinge teambuilding een impuls.

### Tips en Trucs

- Zorg voor een (het liefst full time) vrijwilligerscoördinator. De vrijwilligerscoördinator is verantwoordelijk voor het waken over de motivatie en betrokkenheid van de vrijwilligersgroep. Wie geen geld ontvangt wil graag 'uitbetaald' worden in aandacht, betrokkenheid en onderlinge saamhorigheid.
- De vrijwilligerscoördinator voert met enige regelmaat (jaarlijks) een (in-)formeel gesprek met alle vrijwilligers. Wat leeft er, is men nog tevreden, hoe bevalt de taak die men uitvoert, wat kan er anders of beter? Zit niemand zich te vervelen of werkt iemand meer uren dan hij eigenlijk zou willen? Tijdens een gesprek kunnen er misschien (nog) verborgen kwaliteiten van de vrijwilligers boven komen.

### Hoe om te gaan met ouderdom?

Senioren zijn als museumvrijwilliger niet alleen onmisbaar, maar ook kwetsbaar. Op een gegeven moment gaat het lichamelijk en/of mentaal minder goed. Dit kan ertoe leiden dat vrijwilligers minder goed met de bezoekers om kunnen gaan, de werkzaamheden niet naar de volle tevredenheid kunnen uitvoeren of niet representatief zijn. De meeste vrijwilligers voelen dit zelf aan en nemen gracieus afscheid.

Openlijk praten over de mogelijkheden en grenzen moet een vaste gewoonte worden. Het is geen makkelijke taak, maar is wel een taak waar de vrijwilligerscoördinator op een zeker punt in de praktijk mee te maken krijgt.

Oplossingen kunnen zijn:

1. De vrijwilliger zelf vragen hoe het gaat. Ziet hij/zij dat het moeizamer gaat?
2. Minder vaak inroosteren, daardoor krijgt de vrijwilliger zelf door dat het niet goed gaat
3. Praten met de kinderen, partner of naasten van de vrijwilliger die minder functioneert: hoe gaat het thuis? Het is belangrijk om elkaar op de hoogte te houden.
4. Een andere taak (achter de schermen) vinden, bijvoorbeeld registreren in plaats van rondleiden.

### Verder lezen

- Voor downloads en literatuur: [www.museumconsulenten.nl](http://www.museumconsulenten.nl)

# 7. EVALUATIE

Goede vrijwilligers wil je graag behouden. Om ervoor te zorgen dat jullie verwachtingen en die van de vrijwilligers op elkaar blijven aansluiten, is het belangrijk om de manier waarop jullie samenwerken te evalueren. Maar, gebeurt het evalueren en beoordelen in de praktijk ook altijd even goed? Tijdens de inventarisatie die SMH deed onder vrijwilligerscoördinatoren was het een van de meest gestelde vragen: hoe pak je dat aan? Ook in vrijwilligersbeleid van de bij SMH aangesloten organisaties ontbreekt het punt evalueren vaak.

Tegelijkertijd heb je als organisatie wel bepaalde verwachtingen van het werk dat de vrijwilligers leveren, en hebben zij dat ook. Het uitspreken van elkaars visie hierop is een check of dit nog goed zit. Hoewel uit onderzoek is gebleken (Movisie, 2016) dat de grootste redenen voor het vertrek van vrijwilligers een verandering in de privésituatie is, kun je met een regelmatige evaluatie voorkomen dat je vrijwilligers vertrekken omdat ze om bepaalde redenen het werk niet leuk meer vinden.

Een van de makkelijkste manieren om het ontbreken van een evaluatie met vrijwilligers aan te pakken, is door het gelijk te trekken met de cyclus die je met beroepskrachten doorloopt. Met hen heeft de leidinggevende één of twee keer per jaar een vast moment waarin de voortgang wordt besproken en de werkzaamheden worden geëvalueerd. Deze structuur kun je ook aanhouden wat betreft de vrijwilligerspool, eventueel in uitgekledede vorm. Wil je graag werken met een formulier? Dan raden we het onderzoek 'Rondleiden is een vak' aan door Mark Schep. Dit is specifiek voor rondleiders, maar kan ook voor andere type vrijwilligers gebruikt worden. Je vindt er evaluatieformulieren voor jou als vrijwilligerscoördinator/vaste kracht en een zelfevaluatieformulier die de vrijwilliger zelf invult. De vergelijking van deze twee formulieren vormen de basis van je evaluatiegesprek.

### Tips en trucs

- Weet je niet goed waar je moet beginnen bij evalueren en beoordelen van je vrijwilligerspool? Maak het dan vooral niet te formeel; begin met een kopje koffie drinken met een aantal vrijwilligers en maak een kort verslagje van elk gesprek. Als je wilt kun je dit altijd nog uitbreiden;
- In het verlengde daarvan: een evaluatiegesprek hoeft niet per se een zwaar gesprek te zijn. Het is ook een mogelijkheid om de vrijwilligers beter te leren kennen en meer te weten te komen over wat hen beweegt;
- Grijp het evaluatiemoment ook vooral aan om bij de vrijwilliger te polsen welke ontwikkelingen zij voor zichzelf zien. Misschien zien ze zich wel op een andere taak, of zijn er dingen die ze graag zouden willen leren?

### Verder lezen

- Mark Schep en Pauline Kintz, *Rondleiden is een vak. De rondleider in kunst- en historische musea*, 2017.
- K. van der Veer, M. Merkus en B. Panhuijzen, *Vrijwilligers: pijler onder de musea. 1-meting onderzoek naar vrijwilligerswerk in musea*, Movisie, oktober 2016.

# 8. WAARDERING TONEN

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.

## Uit de praktijk

### **Pauses, meer dan gezelligheid?**

Iedere dag op gezette tijdstippen drinkt men (betaalde en onbetaalde medewerkers) met elkaar koffie en nuttigt de lunch. Op deze manier komt men elkaar tegen en is er tijd om 'rustig' bij te praten, tegelijkertijd is de pauze een mooi moment om te peilen hoe de stemming is. Het zijn dus niet alleen maar gezellige ontmoetingen, het kan ook gezien worden als werkbespreking in een ontspannen sfeer (twee vliegen in één klap).

### **Vergaderingen, hoe halen we er meer uit?**

Organiseer bijvoorbeeld twee keer per jaar een grote vrijwilligersbijeenkomst. Vaak wordt het zeer op prijs gesteld als de directeur hierbij aanwezig is. Tijdens deze vergaderingen wordt verteld wat er allemaal speelt in het museum. De coördinatoren vertellen wat hun team heeft gedaan. Er wordt geïnventariseerd of er nog wensen of leuke ideeën voor het museum zijn.

Een ander voorbeeld: iedere eerste woensdag van de maand is er een vrijwilligersoverleg. Volgens een vaste agenda worden zaken besproken als: mededelingen vanuit de directie, tentoonstellingen, educatie, evenementen, depot en collectie. Kortom de dagelijkse zaken die spelen op de werkvloer. Het is zeker geen verplichting om hier bij aan te schuiven, de notulen wordt onder alle vrijwilligers verspreid om openheid van zaken te geven. Er is ruimte voor vrijwilligers om in te brengen wat hen bezighoudt.

### **Is iedereen wel bedankt?**

Bij een opening van een tentoonstelling worden vaak alleen de personen, die op de voorgrond hebben meegewerkt, bedankt. Op de achtergrond hebben uiteraard ook heel veel mensen meegewerkt die niet in het dankwoord worden meegenomen. Dit is juist een uitgelezen moment om ook die mensen in het zonnetje te zetten en uitgebreid te bedanken. Kleine moeite met een positief effect.

## Tips en trucs

### **Niet alles afschuiven**

Het klinkt als een open deur, maar het is erg belangrijk. Houd vanaf het begin het draagvlak voor vrijwilligers binnen de organisatie in de gaten. Voorkom dat beroepskrachten zaken afschuiven naar vrijwilligers en heb oog voor onderlinge verhoudingen. Dit geldt ook voor vrijwilligers die elkaar moeten aansturen. Veeg als vaste medewerker ook eens de vloer of help opruimen na een bijeenkomst.



### **Jaarlijks vrijwilligersuitje**

Organiseer vanuit bestuur en/of directie een jaarlijks vrijwilligersdag, waar alle medewerkers (vast en vrijwillig) eventueel met partners aan deel kunnen nemen als blijk van waardering. Organiseer een middag met een leuke activiteit zoals bijvoorbeeld een bezoek aan een collega instelling waar een rondleiding wordt verzorgd gecombineerd met een buffet. Het gaat om het ongedwongen samen zijn.

### **Wat kan het bestuur doen?**

Veel vrijwilligers hebben behoefte aan enige vorm van erkenning vanuit het bestuur of de directie. Maak dit bespreekbaar binnen het bestuur; wat doen we aan erkenning en beloning en gaat het, in de ogen van vrijwilligers, op de juiste manier? Zorg wel voor de juiste balans. Maak werk van het formeel waarderen en belonen van de vrijwilligers. Het is bijvoorbeeld goed om een aantal beloningsmomenten en middelen vast te leggen in het beleidsplan. Maak een bestuurslid, medewerker of de vrijwilligerscoördinator verantwoordelijk voor het toezicht op het beloningsbeleid. Duidelijk en helder inzicht voorkomt scheve ogen en miscommunicatie.

### **Informatie kan ook een beloning zijn**

Naast persoonlijke aandacht kunnen vrijwilligers inhoudelijk beloond worden, door bijvoorbeeld het verstrekken van meer (inhoudelijke) informatie. Daarnaast kan deskundigheidsbevordering van de vrijwilligers ook gezien worden als een vorm van beloning. Mooie bijkomstigheid is dat het de kwaliteit van het werk verhoogd en vaak gezien wordt als vorm van beloning en blijk van vertrouwen.

### **Aandacht aan de interne communicatie!**

Besteed aandacht aan de interne communicatie. Zorg dat iedereen (per e-mail) informatie over de organisatie ontvangt die voor iedereen van belang is. Hang een prikbord met zakelijke mededelingen op in de koffiekamer en ruim een hoekje in voor ansichtkaarten en foto's.

# 9. EPILOOG

**De verschillende hoofdstukken uit deze praktische gids geven handvatten voor musea en herinneringscentra in de Tweede Wereldoorlog-sector die een groot deel van de werkzaamheden uitbesteden aan vrijwilligers.**

Met de diverse documenten, tips en trucs en *good practices* uit de gids hopen we musea en instellingen die nog aan het begin staan van het werken met vrijwilligers, goed op weg te helpen. Zodat vrijwilligerswerk in de Tweede Wereldoorlog-sector optimaal wordt benut. Maar wie in de organisatie neemt de taak op zich om beleid op te stellen, vrijwilligers te werven, selecteren en inwerken? Zijn de redenen om te werken met vrijwilligers helder en in kaart gebracht? Wat betekent het werken met vrijwilligers feitelijk voor de organisatie?

Veel musea en instellingen uit de Tweede Wereldoorlog-sector zijn begonnen als vrijwilligersorganisatie, vaak met een groep vrijwilligers die erg bij het onderwerp betrokken zijn. Met de groei en professionalisering van de musea groeide de groep betaalde stafleden bij de musea. Er kwamen mensen bij die beleid maakten op het gebied van educatie, collectie, marketing én vrijwilligers. Deze verandering kan voor sommige vrijwilligers als moeilijk worden ervaren. Het is dan ook belangrijk om bij het opstellen van vrijwilligersbeleid ook de bestaande vrijwilligers te betrekken.

Als er vrijwilligersbeleid wordt gemaakt, dan is dit uiteraard ook bedoeld voor de stafleden van de organisatie. Bijvoorbeeld op het gebied van inwerken, evalueren, coördineren wordt er van stafleden ook iets verwacht. Nu is het zo dat door de hoge werkdruk bij veel musea de tijd soms ontbreekt om op een professionele manier vorm te geven aan vrijwilligersbeleid en deze te implementeren. Bij veel organisaties groeien de bezoekersaantallen en de hoeveelheid activiteiten die worden georganiseerd, vaak zonder dat de fte's groeien. Dit betekent dat veel werk wordt uitgevoerd door vrijwilligers maar dat deze niet altijd de aandacht, begeleiding, training of feedback krijgen die nodig is.

In de ideale situatie is daarom minimaal een persoon verantwoordelijk voor de begeleiding en het inwerken van de vrijwilligers. Mocht je organisatie de mogelijkheid hebben hier een betaalde kracht voor aan te nemen is dat zeker een kans voor succesvol vrijwilligersmanagement. Mocht dit niet het geval zijn is het belangrijk dat wanneer er eenmaal vrijwilligers zijn aangenomen, je een vrijwilliger vraagt of aanwijst die vrijwillig als vrijwilligerscoördinator kan fungeren.

Gebaseerd op de gegevens uit deze praktische gids formuleren wij de volgende aanbevelingen:

### **Bepaal haalbare doelen voor je eigen organisatie**

- Betrek vrijwilligers bij het opstellen en implementeren van vrijwilligersbeleid
- Vraag bij andere musea of instellingen hoe zij omgaan met vrijwilligersbeleid
- Organiseer bijeenkomsten voor de vrijwilligers waarin je uitlegt waarom je beleid maakt. Maak duidelijk waar het museum mee bezig is en waarom.
- Werk met minimaal 1 (vrijwillige) vrijwilligerscoördinator: die persoon is de spil tussen de staf en de vrijwilligers.

Stichting Musea en Herinneringscentra 40-45 (SMH) is het samenwerkingsverband van de volgende veertien musea en herinneringscentra



AIRBORNE  
MUSEUM  
HARTENSTEIN



Bevrijdingsmuseum Zeeland



nationaal  
onderduikmuseum  
aalst



museum  
ROTTERDAM 1940  
1945  
NU



DORLOGSMUSEUM  
OVERLOON



Nationaal Monument  
Kamp Amersfoort



VERZETS  
RESISTANCE  
MUSEUM



HERINNERINGSCENTRUM  
KAMP WESTERBORK



joods  
cultureel  
kwartier



NATIONAAL  
MONUMENT  
KAMP  
VUGHT



FRIES  
VERZETS  
MUSEUM



MUSEON



VRIJHEIDSMUSEUM



Indisch Herinneringscentrum  
DEN HAAG