

ABC: 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 VWS

KwaliteitsImpuls Educatie

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

Illustraties

Hans Bruinzeel

Ontwerp

Meester Ontwerpers, Amsterdam

Oplage

300 stuks

INHOUD

Inleiding	4	L Leren	27
		Leeftijd	27
ABC: Werken met Vrijwilligers	6	M Motivatie	28
A Aandacht	6	N Niveau	29
Aannamebeleid	6	O Ongewenste omgangsvormen	30
AVG	7	Ontslag	30
Ambassadeurschap	7	Opkomst	31
B Binden	8	P Pesten	32
Behouden	8	R Regelingen	33
Bedrijfshulpverlening (BHV)	9	Respect	33
Begeleiding	9	Rooster	35
Belonen	9	S Slecht nieuws gesprek	36
Betrokken	10	Speciale behandeling	37
Belangenverstrengeling	10	Samenwerken	37
C Conflict	11	T Tijd	38
Coördinator	11	Talent benutten	38
Communicatie	12	Trainingen	39
D Diversiteit	14	U Uniformiteit	40
Drukke	14	V Vakantieperiode	41
Dossieropbouw	15	Verplichting	41
E Exitgesprek	16	Verklaring omtrent gedrag (VOG)	42
Eigen verhaal	16	Verandering	42
Evalueren	17	Vrijwilligersbeleid	43
F Flexibiliteit	18	Vrijwilligersovereenkomst	44
Functioneringsgesprek	18	Veiligheid	44
Feedback	19	Verhoudingen	44
G Gezondheid	20	W Waardering	45
Generatiekloof	20	Werkoverleg	46
Gedragsnormen	21	Werven	46
H Houding	22	Y Youtube	47
I Inclusiviteit	23	Z Zakelijke benadering	48
Inspraak	23	Ziekte	48
Interactie	24		
J Jongeren	25	Meer informatie	50
K Kritiek	26		
Kwaliteit	26		

INLEIDING

Het ABC: Werken met Vrijwilligers is samengesteld in het kader van de Kwaliteitsimpuls Educatie. De Stichting Musea en Herinneringscentra 40-45 (SMH) organiseerde de samenwerking van veertien aangesloten musea en herinneringscentra gedurende twee jaar. In 2018 en 2019 werkten de organisaties intensief samen aan de verbetering van educatie in de sector op drie gebieden: tentoonstellingen, onderwijs en vrijwilligers.

Het werken met mensen die hun tijd onbetaald inzetten bij onze organisaties, is een voorrecht. Het is onze overtuiging dat het onze taak is om alles in het werk te stellen om vrijwilligerswerk zo bevredigend mogelijk te maken. Zij en wij halen hier voldoening uit en hun vrijwillige inzet betekent vaak dat we meer kunnen betekenen voor onze bezoekers. Desalniettemin worden er bij vrijwilligerswerk ook nadelen ervaren. Bijvoorbeeld als er veel onduidelijkheid is, we niet netjes met elkaar omgaan of wanneer vrijwilligers zich het vijfde wiel aan de wagen voelen. We hopen u aan te moedigen om uw vrijwilligersbeleid te blijven ontwikkelen en voor een zo goed mogelijke samenwerking met uw vrijwilligers te gaan.

Het ABC: Werken met Vrijwilligers is onderdeel van de producten die zijn gemaakt door de werkgroep vrijwilligers. Samen met de *Praktische gids Werken met Vrijwilligers* vormt het ABC: Werken met Vrijwilligers een van de eindproducten van de Werkgroep Vrijwilligers. Gedurende twee jaar heeft de werkgroep gesprekken gevoerd met collega-organisaties binnen en buiten de sector en geïnventariseerd hoe de verschillende organisaties het werken met vrijwilligers aanpakken. De praktijk is dat zij allemaal de afgelopen jaren zo hun eigen manieren hebben ontwikkeld en dat er veel verschil is in de uitdagingen waar men mee te maken heeft. Daardoor is er geen standaard vrijwilligersbeleid dat alle organisaties zal passen, maar komen bepaalde tips en trucs vaak voor. Deze hebben wij voor u verzameld en onze overige eindproducten zijn hier het resultaat van.

Het ABC: Werken met Vrijwilligers is geschreven als aanvulling op de *Praktische gids Werken met Vrijwilligers*. In de gids delen we kennis, tips en trucs, standaarddocumenten en overige praktische zaken. Omdat wij tijdens het opstellen merkten dat we graag nog wat meer informatie zouden willen toevoegen over bepaalde onderwerpen, bedachten we een extra vorm waarin we dat zouden kunnen doen. Dat resultaat heeft u nu in handen. We stellen ons voor dat u het ABC: Werken met Vrijwilligers erbij pakt als u iets wilt weten over de vrijwilligersovereenkomst, of flexibiliteit, of binden en behouden, of andere onderwerpen. We willen de vrijwilligerscoördinatoren bedanken die ons inzicht

hebben gegeven in hun werk en ideeën aangeleverd hebben voor de onderwerpen in dit ABC. Ook danken we alle mensen die deelnamen aan de diverse workshops die we hebben georganiseerd tijdens de aanloop en uitvoer van onze projecten.

In de komende pagina's zult u gaandeweg het lezen een rode draad tegenkomen. Het is een onderwerp dat zelf niet genoemd wordt, maar wat het absolute uitgangspunt is van onze aanbevelingen aan u, en dat is 'respect'. Welke tips u ook zult halen uit het ABC, wat ons betreft moet dit de eerste zijn en de belangrijkste. We hopen u te inspireren!



A

AANDACHT

Mensen die vrijwilligerswerk doen, doen dit vaak omdat ze zo in contact komen met andere mensen die dezelfde interesses hebben als zij. Vrijwilligerswerk is voor hen een manier om hun vaardigheden en kennis in te zetten voor de maatschappij, en vaak hebben ze een persoonlijke connectie met de instelling waar ze aan de slag zijn. Uw organisatie zal in veel gevallen niet zonder vrijwilligers kunnen bestaan. Hoewel vrijwilligers geen salaris voor hun werkzaamheden krijgen, verdienen zij respect en aandacht van de organisatie voor hen als persoon. Dat betekent dat u namens de organisatie tijd aan hen besteedt. Dat doet u door hen een goede begeleiding te geven, zodat ze zich kunnen ontwikkelen in hun rol en de voldoening krijgen die ze zoeken. Aandacht geeft u ook door voor hen klaar te staan in goede en in slechte tijden, en door openheid te bieden als er dingen wringen.

Tip uit het veld

Judith Borra, Stedelijk Museum Amsterdam

“Eén bloemetje maakt nog geen goed huwelijk. Blijf actief aandacht besteden aan de vrijwilligers.”

AANNAMEBELEID

Voor de meeste vrijwilligers geldt dat ze een aantal jaar actief blijven als vrijwilliger in een organisatie. Dat betekent dat u met hen ook een jarenlange relatie aangaat. Het is daarom verstandig om goed na te denken over het aannamebeleid. Daarin staat onder andere wanneer en hoe nieuwe vrijwilligers worden geworven, maar daarin staat ook het functieprofiel van de vrijwilliger die u zoekt beschreven. Daarin neemt u de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden die bij het vrijwilligerswerk horen op, maar ook de gewenste tijdsbesteding, benodigde competenties en persoonlijke kenmerken. Door deze zaken vast te leggen en gezamenlijk uit te voeren in de organisatie, zorgt u voor uniformiteit maar ook dat er aan alle vrijwilligers dezelfde eisen worden gesteld.

* Lees meer bij Speciale behandeling

AVG

Met de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming hebben organisaties een grotere verantwoordelijkheid gekregen om de privacy van personen te beschermen. Voor onze sector betekent het dat we moeten letten op hoe we omgaan met de gegevens van onze klanten, bezoekers en partners, en van ons personeel. In uw organisatie zullen er waarschijnlijk persoonlijke gegevens van de medewerkers en vrijwilligers worden opgeslagen. Als vuistregel mag u nemen dat u alle gegevens mag opslaan die u echt nodig heeft voor de vrijwilligersovereenkomst en dat u de gegevens niet zonder toestemming met anderen mag delen. Twijfelt u of u gegevens wel of niet mag opslaan? Raadpleeg dan de Rijksoverheid.

AMBASSADEURSHIP

Vrijwilligers zijn goede ambassadeurs voor een museum: over het algemeen praten ze graag met anderen over hun vrijwilligerswerk, en dit kan ervoor zorgen dat uw organisatie een goede mondelinge review krijgt. Het kan echter ook negatief uitpakken, wanneer er iets vervelends is voorgevallen. Het is daarom belangrijk om hier alert op te zijn en in gesprek te gaan met uw vrijwilliger(s) om de situatie te verhelderen.

B

BINDEN

Het kan een heel proces zijn om nieuwe vrijwilligers te vinden. Een belangrijke component daarvan is dat u iets kan bieden, waardoor vrijwilligers zich aan uw organisatie willen binden. De eerste stap is om u te verplaatsen in de vrijwilliger, en wat deze persoon bij u kan 'halen'. Er is geen salaris als beloning beschikbaar, dus zal de meerwaarde voor de vrijwilliger uit andere dingen moeten komen. Daarnaast moet u investeren in de relatie die u heeft met uw vrijwilligers en daarbij hoort dat u regelmatig gesprekken met elkaar voert, zowel formeel als informeel. Laat uw vrijwilligers voldoende blijken dat zij een volwaardig en onmisbaar onderdeel van uw organisatie zijn. Zorg goed voor ze, ook als er dingen misgaan en verdedig hun belangen tegenover uw collega's. De vrijwilligers zullen zich dan loyaal gaan voelen aan u en de organisatie, waarmee u hen aan uw organisatie verbonden houdt.

* Lees meer bij [Belonen](#); [Behouden](#); [Begeleiding](#); [Functioneringsgesprek](#)

BEHOUDEN

Vrijwilligers hebben wisselende redenen om met vrijwilligerswerk te beginnen, maar ook om ermee te stoppen. Dit is natuurlijk afhankelijk van of ze het naar hun zin hebben maar het kan ook te maken hebben met de levensfase waarin ze zich bevinden. Over het algemeen zullen oudere vrijwilligers het werk voor meerdere jaren uitvoeren omdat hun tijd minder wordt beconcurrereerd door andere bezigheden. Jongeren beginnen vaak aan vrijwilligerswerk naast school of studie en willen over het algemeen op deze manier ervaring willen opdoen. Als er voor hen de mogelijkheid komt om meer betaald werk te gaan doen, willen ze hier waarschijnlijk de voorrang aan geven. Hoe dan ook zijn dit redenen waar de organisatie niet zoveel op kan inspelen, maar dat kan wel als het gaat om tot in hoeverre de vrijwilligers het naar hun zin hebben. In veel gevallen kunt u samen zoeken naar andere werkzaamheden die de vrijwilliger zou kunnen oppakken als hun huidige rol hen niet meer past. Het is daarom belangrijk om genoeg tijd in hen te investeren en te weten hoe men tegen zijn of haar rol aankijkt. Hopelijk kunt u dan iets voor hen betekenen, waardoor de vrijwilliger plezier blijven hebben in het vrijwilligerswerk.

* Lees meer bij [Communicatie](#); [Functioneringsgesprek](#)

BEDRIJFSHULPVERLENING (BHV)

In de Arbowet is opgenomen dat organisaties maatregelen moeten nemen op het gebied van bedrijfshulpverlening. Werkgevers zijn verplicht tot het aanwijzen van één of meer gediplomeerde BHV'ers. Hierbij moet rekening gehouden worden met de grootte van de organisatie. In organisaties die voornamelijk vrijwilligers in dienst hebben, kan het een uitdaging zijn om mensen te vinden die voldoende aanwezig zijn om de taak van BHV'er uit te voeren. Het beste kunt u dus, als dit mogelijk is, mensen uit uw betaalde staf aanwijzen als BHV'er.

* [Lees meer bij Veiligheid](#)

BEGELEIDING

Wie met vrijwilligers werkt, ontkomt er niet aan om hen intensief te begeleiden voor een goed resultaat. Dat betekent dat u voldoende tijd moet steken in het geven van aandacht, informatie, maar ook voor vragen en problemen waar vrijwilligers tegenaan lopen. Het beste kunt u dit aanpakken door een of meerdere vaste personen als aanspreekpunt in te schakelen, zoals een vrijwilligerscoördinator. Deze persoon zorgt ervoor dat er uniformiteit en duidelijkheid is en neemt de begeleiding op zich. Het inwerken kan door andere vrijwilligers worden uitgevoerd, maar het is belangrijk dat dit gecoördineerd wordt door de vrijwilligerscoördinator zodat nieuwe vrijwilligers niet met vragen blijven zitten en het inwerken goed gebeurt. Bied ook tussentijds trainingen aan. Neem de begeleiding van vrijwilligers altijd serieus, en volg er cursussen in als dit mogelijk is.

* [Lees meer bij Coördinator](#)

BELONEN

Vrijwilligers ontvangen voor hun werkzaamheden geen salaris. Het verschilt heel erg per organisatie, of zij wel andere beloningen ontvangen en wat dat dan is. Het vaakst krijgen de vrijwilligers een beloning in geld, zoals bijvoorbeeld een vaste vergoeding per maand. Bij andere organisaties krijgen vrijwilligers alleen een reiskostenvergoeding of geen enkele financiële vergoeding. In dat geval krijgen ze relatiegeschenken, zoals een kerstpakket, wijn of cadeaubonnen. Er zijn nog heel wat variaties te vinden. Zorg ervoor dat er een duidelijk beleid is over wie, wat en wanneer een vergoeding of een geschenk krijgt en neem dit op in het vrijwilligersbeleid, de vrijwilligersovereenkomst en het informatiepakket. Als u uw vrijwilligers een financiële vergoeding wilt geven, kunt u het beste op de website van de Belastingdienst nagaan hoeveel vrijwilligers onbelast mogen bijverdienen aan vrijwilligerswerk en informeer de vrijwilligers over deze regeling.

In gesprek met Anita Ganzeboom-van Son en Sergio Derks, Philips Museum:

“Al onze vrijwilligers krijgen een handgeschreven kerstkaart met een persoonlijke boodschap bij de kerstborrel.”

BETROKKEN

Een belangrijke motivatie voor mensen om vrijwilligerswerk te gaan doen, is omdat ze zich bij organisaties betrokken willen voelen. Dit is een groot compliment voor de organisatie! Tegelijkertijd is betrokkenheid iets dat u zelf ook teruggeeft aan uw vrijwilligers. Stel vragen, initieer gesprekken en moedig uw collega's aan om dit ook te doen. Oprechte aandacht en interesse maakt vrijwilligerswerk leuker en bindt de vrijwilligers meer aan de organisatie. Wanneer er moeilijke tijden zijn, maakt u weer gebruik van de goede relatie die u heeft opgebouwd en bewegen vrijwilligers makkelijker mee met veranderingen.

* [Lees meer bij Binden](#)

BELANGENVERSTRENGELING

Het kan voorkomen dat er belangenverstremgeling plaatsvindt, bijvoorbeeld wanneer vrijwilligers niet alleen in uw organisatie vrijwilligerswerk doen maar ook betaald werk doen in een andere organisatie. Zij proberen dan bijvoorbeeld bezoekers naar de andere organisatie te krijgen, of plegen acquisitie voor hun eigen bedrijf. Het zal lang niet in alle gevallen en voor elke organisatie een probleem zijn, maar we bevelen u aan om alert te zijn. Het hangt vervolgens van de situatie af wat u ermee wilt doen, en of het niet meer voorkomt als u de vrijwilligers hierop heeft aangesproken.

C

CONFLICT

Ook in het werken met vrijwilligers komen conflictsituaties voor. Voor een deel verschillen de soorten conflicten niet van de conflicten die zich kunnen voordoen bij betaalde medewerkers. Er zijn echter ook conflicten die specifiek te maken hebben met het werken met vrijwilligers. De oorzaken hiervan zijn bijna altijd een gebrek aan duidelijkheid: in taken, rolverdeling, vergoeding en regelingen. Dit wordt verergerd doordat de taken van vrijwilligers vaak onduidelijk zijn. Betaalde medewerkers krijgen een takenpakket, waarvoor zij als beloning een ingeschaald salaris krijgen, maar voor vrijwilligers is het vaak niet zo duidelijk opgesteld. Ze leveren vrij diverse prestaties, maar krijgen vaak dezelfde beloning. Ook kunnen allerlei scheve relaties tussen vrijwilligers onderling en tussen hen en betaalde medewerkers een grote voedingsbron voor conflicten zijn. Wees u bewust van die scheve relaties, en grijp in als het nodig is, bijvoorbeeld als u via klachten hoort of het gedrag van vrijwilligers verandert. Als conflicten niet opgelost kunnen worden met gesprekken, kan het nodig zijn om van één of meerdere vrijwilligers de vrijwilligersovereenkomst te beëindigen.

* Lees meer bij **Ontslag; Belonen**

COÖRDINATOR

Er komt best wat kijken bij het werken met vrijwilligers, daarom willen we u aanbevelen om een vrijwilligerscoördinator aan te stellen in uw organisatie. De coördinator is een belangrijke schakel in de samenwerking, want deze persoon pakt alles op dat te maken heeft met vrijwilligers, zoals communicatie, werving, organiseren van bijeenkomsten, begeleiding en motiveren. Het is fijn voor de vrijwilligers en de organisatie als er een vast aanspreekpunt is. We bevelen u dan ook aan om deze rol door een betaalde medewerker te laten uitvoeren, omdat de rol van groot belang is en eigenlijk te groot om te laten oppakken door een vrijwilliger. Naast dat deze persoon in feite de teamleider is van de vrijwilligers, kan hij/zij input leveren aan het management over het te voeren vrijwilligersbeleid, kansen en bedreigingen voor het vrijwilligerswerk in de organisatie aanpakken en overleg voeren met collega's over uit te voeren taken. Meer operationeel is hij/zij bezig met het werven, inwerken en opleiden van nieuwe vrijwilligers, het opstellen van roosters, verdelen van werkzaamheden en het bevorderen van de samenwerking van vrijwilligers onderling en met andere collega's. Dit alles bij elkaar is best een belasting voor iemand die zelf als vrijwilliger werkt, of als betaalde

medewerker nog veel taken hiernaast heeft. Het gevaar bestaat dat de aandacht voor vrijwilligers niet voldoende is en er problemen ontstaan. Een andere reden om een betaalde medewerker als coördinator aan te stellen, is dat er iemand moet zijn die verantwoordelijkheid draagt en iemand die vertrouwen uitstraalt naar de vrijwilligers en dat er iemand is die opkomt voor hun belangen in de organisatie.

In gesprek met Anita Ganzeboom-van Son en Sergio Derks, Philips Museum:

“Een vrijwilligerscoördinator moet een mensen-mens zijn, die ook oog moet hebben voor de kleine zaken. Als je weet dat bij de vrijwilligers thuis iets aan de hand is, blijf er dan naar informeren en maak er tijd voor.”

COMMUNICATIE

Het lijkt misschien een cliché, maar een goede communicatie is werkelijk het meest belangrijke aspect van het werken met mensen. Niet anders dan bij de betaalde staf in uw organisatie, willen vrijwilligers goede, duidelijke en eerlijke communicatie over alle voor hen relevante zaken. Als er ruis in de communicatie voorkomt, zal het niet lang duren voordat dit de werksfeer negatief gaat beïnvloeden en zal dit op een gegeven moment ook voor bezoekers merkbaar zijn. De aanpak die we u willen aanbevelen is om de informatie die u intern deelt met de betaalde staf, ook met uw vrijwilligers te delen. Stel geregeld de vraag bij belangrijke momenten zoals de start van verbouwingen, plannen voor nieuwe tentoonstellingen of het aanpassen van uw aanbod van rondleidingen, of er informatie is die u alvast kunt delen met de vrijwilligers. Het tijdig aankondigen van veranderingen zorgt ervoor dat iedereen veel rustiger aan het idee kan wennen. Hiermee voorkomt u dat het voor vrijwilligers, die over het algemeen minder uren in huis zijn en dus minder meekrijgen, te vluchtig gaat aanvoelen. Niet alleen bij veranderingen is een goede communicatie belangrijk. Ook de normen en waarden van uw organisatie, welke doelen er zijn en hoe de organisatie zich naar buiten toe wil profileren zijn belangrijke onderwerpen. Ook voor zaken die over de werksfeer en de onderlinge verhoudingen gaan, geldt dat mensen de veiligheid moeten voelen om daar open over te zijn. Communiceren is een werkwoord, en is dan ook iets waaraan continu gewerkt zal moeten worden. U hoeft niet te wachten tot het jaarlijkse moment van het functioneringsgesprek, al is dat wel een goed moment om te achterhalen of ‘het goed zit’ met uw vrijwilligers. De korte momenten die u heeft om even een koffie te drinken met rondleiders, of samen op te ruimen bij de museumwinkel, zijn minstens zo belangrijk. Grijp ook op de juiste momenten in als u signalen krijgt dat het minder goed gaat. Hierbij geldt dat vaak al de moeite die u doet om

samen naar verbeteringen te zoeken, heel veel goed maakt. Als laatste tip willen we u meegeven om communicatie zoveel mogelijk persoonlijk te maken, omdat onpersoonlijke aankondigingen ook onpersoonlijk aanvoelen en er daardoor minder vaak wat mee wordt gedaan. Als u bijvoorbeeld een algemeen mailtje wilt versturen, kunt u ervoor kiezen om het mailtje naar iedereen persoonlijk te sturen, dus niet in een gezamenlijke mail.

D

DIVERSITEIT

Culturele diversiteit is een van de grootste uitdagingen in de culturele sector. Een deel van de samenleving wordt niet betrokken en uitgenodigd door musea en andere organisaties, waardoor deze voor hen niet toegankelijk zijn. Inclusiviteit is daarmee een belangrijk doel geworden. Met name collecties proberen we steeds meer met andere ogen te bekijken. Minstens zo belangrijk is dat de mensen die in musea werken, betaald of als vrijwilliger, van verschillende achtergrond zijn zodat de organisatie de maatschappij representeert. De eerste stap is om na te denken over de mensen die al voor u werken, en na te denken over de culturele diversiteit, maar ook genderdiversiteit en de verschillen tussen oudere en jongere mensen. Betrek uw medewerkers in gesprekken over het aannamebeleid en besteed daarbij aandacht aan (onbewuste) vooroordelen in uw organisatie waardoor nieuwe mensen zich minder betrokken zouden kunnen voelen.

Drukke

Wanneer er een drukke periode aanbreekt in een museum, zoals bijvoorbeeld rondom het opleveren van nieuwe tentoonstellingen of (her)openingen, heeft dit gevolgen voor alle medewerkers en zo ook de vrijwilligers. Zij worden extra belast doordat er meer werk is, maar ook omdat er minder aandacht en tijd voor hen is. Probeer daarom te anticiperen op de drukte, en plan bijvoorbeeld een extra bijeenkomst waarbij er tijd is voor uitleg over de aankomende drukte en vragen van de vrijwilligers. Als de drukke periode al is aangebroken, probeer dan uw vrijwilligers toch de aandacht en tijd te geven die ze van u gewend zijn. Vrijwilligers hebben vaak direct contact met de bezoekers, bijvoorbeeld als gastheer/gastvrouw. Zij moeten deze taak vol vertrouwen kunnen oppakken en dat is moeilijker wanneer ze niet weten waar ze aan toe zijn. Drukke komt ook voor zonder dat er grote veranderingen plaatsvinden in uw organisatie en soms kan het lastig zijn om het rooster rond te krijgen, bijvoorbeeld als vrijwilligers vaste dagen hebben en niet extra kunnen komen. Het is goed om een idee te hebben van waarom u het rooster (regelmatig) niet rond kunt krijgen, zodat u daarop kunt inspelen. Dat kunt u bijvoorbeeld doen door meer vrijwilligers te werven, die ook onregelmatig kunnen bijdraaien als het nodig is.

In gesprek met Anita Ganzeboom-van Son en Sergio Derks, Philips Museum:

“Neem tijd voor de vrijwilligers. Als er bijvoorbeeld veel boekingen voor horeca zijn, kan dat een belasting zijn voor de vrijwilligers van de horeca. Ga met ze zitten en zoek samen naar een oplossing. Je laat zien dat je het probleem serieus neemt, maar ook meedenkt aan een oplossing.”

DOSSIEROPBOUW

Waarschijnlijk worden er al persoonlijke dossiers bijgehouden van de betaalde medewerkers in de organisatie, maar u kunt dit ook doen voor uw vrijwilligers. In het persoonlijk dossier neemt u persoonsgegevens op en verslagen van functioneringsgesprekken. Ook als vrijwilligers lange tijd ziek zijn, noteert u dit. Door aan dossieropbouw te doen helpt u uzelf het overzicht te behouden en kunt u goed inschatten of een vrijwilliger extra hulp nodig heeft bij het beter worden in zijn of haar rol. U kunt het dossier gebruiken om positieve feedback bij te houden, bijvoorbeeld als vrijwilligers met elkaar hebben meegelopen, en dit delen met de vrijwilligers in een gesprek. Bij conflicten helpt het dossier u om te zien of er eerdere conflicten hebben plaatsgevonden. Daarnaast maakt u het mogelijk dat ook andere medewerkers de coördinatie van de vrijwilligers (tijdelijk) kunnen overnemen.

* Lees meer bij AVG; Begeleiding: Functioneringsgesprek

E

EXITGESPREK

Als een medewerker vertrekt, is het een goed gebruik om een exitgesprek in te plannen met diegene. Dit kunt u ook doen als vrijwilligers vertrekken. De reden waarom iemand stopt met het vrijwilligerswerk maakt dat elk gesprek maatwerk is. Wel zou u kort in het vrijwilligersbeleid een aantal doelen kunnen formuleren, zoals: terugkijken naar de samenwerking waarbij u goede en minder goede gebeurtenissen benoemt, feedback vragen en bespreken welke verbeteringen u zou kunnen maken in het vrijwilligersbeleid en de vrijwilliger bedanken voor zijn of haar inzet. U zou ook een klein presentje kunnen geven als blijk van waardering. Een exitgesprek wordt spannender wanneer er conflicten zijn voorgevallen, maar dit is een extra reden om het wél te laten plaatsvinden. Voor beide partijen kan het enorm opluchten om nog een keer goed na te praten over de gebeurtenissen en ondanks alles goed uit elkaar te gaan.

EIGEN VERHAAL

Veel vrijwilligers die solliciteren bij musea en herinneringscentra hebben een persoonlijke band met de Tweede Wereldoorlog en de gevolgen daarvan. Hier kunnen vrijwilligers bij zijn die graag hun persoonlijke verhaal willen vertellen in plaats van zich te focussen op uw educatieve boodschap. Uit veel gesprekken met educatoren en vrijwilligerscoördinatoren van deze musea blijkt dat het regelmatig voorkomt dat een of meerdere vrijwilligers hier in 'doorschieten'. Zij verdiepen zich niet in de verhalen die eigenlijk verteld moeten worden bij een rondleiding, maar gebruiken de tijd om hun eigen verhaal te vertellen. Het kan zijn dat u dit storend vindt. U kunt proberen om er eerst met de hele groep vrijwilligers over te praten. Eventueel kunt u er dan met vrijwilligers individueel over door praten, als het gedrag niet stopt. Het helpt daarbij als u een duidelijk format heeft voor de rondleiding en een rode draad die hierin moet terugkomen.

* Lees meer bij [Functioneringsgesprek; Feedback](#)

In gesprek met Liesbeth Tonckens, Erfgoed Gelderland:

“Dit is een veel gehoord verhaal. Vaak heeft het ermee te maken dat de rondleider op zoek is naar persoonlijke waardering. Tip: organiseer een middag voor alle rondleiders. Laat ze samen het verhaal bespreken zoals ze het tijdens rondleidingen vertellen. Welke vraag/draad gaan we volgen? Laat hen samen het verhaal analyseren, en stel hen de vraag wat belangrijk is dat de bezoeker onthoudt als hij of zij de instelling verlaat en op welke plek dit het beste kan.”

In gesprek met Elsbeth van der Vlist, Rijksmuseum Boerhaave:

“Dit heeft ook zo zijn charme. Om ervoor te zorgen dat de kwaliteit goed blijft, loop ik regelmatig mee. Ze mogen deels hun eigen verhaal vertellen, maar ze moeten allemaal dezelfde rode draad aanhouden.”

EVALUEREN

Het is belangrijk om regelmatig het werken met vrijwilligers te evalueren. Dit moet een vast onderdeel zijn van het vrijwilligersbeleid, want evaluaties geven u inzicht in hoe u het beleid kunt verbeteren. Pak het evalueren zorgvuldig aan, en doe het in verschillende groepen. Uiteraard evalueert u intern met uw directe collega's en het management. Kijk daarbij kritisch naar de doelen die u heeft voor het werken met vrijwilligers en of u op de goede weg zit om deze te bereiken. Met uw vrijwilligers evalueert u de dagelijkse praktijk en of er verbeteringen mogelijk zijn aan de werkprocessen. Door dit samen te doen, geeft u vrijwilligers het gevoel dat ze serieus worden genomen en kunt u verder bouwen aan de implementatie van die verbeteringen. Stel een evaluatie niet uit als u denkt dat hij niet positief zal zijn. Het beste is om bijvoorbeeld na evenementen of de afronding van grote projecten binnen een week te evalueren, zodat het nog vers in het geheugen ligt. Behandel ieders mening met respect, en motiveer ook anderen om dit te doen.

* Lees meer bij **Samenwerken; Feedback**

F

FLEXIBILITEIT

Vrijwilligerswerk vraagt altijd om flexibiliteit. In de eerste plaats vragen organisaties veel flexibiliteit en veerkracht van de vrijwilligers, mede doordat zij niet volwaardig worden meegenomen in beslismomenten en veel achteraf horen. In de tweede plaats moeten mensen die werken met vrijwilligers flexibel zijn. Het is nu eenmaal minder makkelijk om te werken met mensen die een andere verhouding tot de organisatie hebben en die vaak enorm van elkaar verschillen in inzet, professionaliteit en achtergrond. Het is goed om hierbij terug te kunnen vallen op een goed doordacht vrijwilligersbeleid, maar dan nog blijft flexibiliteit nodig. Er zal veel maatwerk moeten worden toegepast, want er doen zich andere gebeurtenissen voor dan bij betaalde medewerkers. Dat vraagt van de coördinator en andere medewerkers dat zij snel moeten kunnen schakelen en een goed oplossend vermogen hebben. Zorg er dan ook voor dat de medewerkers die het meeste in contact staan met de vrijwilligers, deze kwaliteit bezitten of biedt hen trainingen aan om hier beter in te worden.

FUNCTIONERINGSGESPREK

Voor betaalde medewerkers is een functioneringsgesprek iets dat regelmatig, maar in ieder geval eens per jaar terugkomt. Het is veel minder gebruikelijk dat ook met vrijwilligers functioneringsgesprekken worden gevoerd. Toch is het een goed middel om ervoor te zorgen dat zowel u als de vrijwilligers zich kunnen uitspreken over wat goed en wat minder goed gaat in uw samenwerking. Ook kunt u het moment aangrijpen om de vrijwilligers beter te leren kennen en te onderzoeken welke ambities zij hebben binnen uw organisatie. Daarnaast kunnen jullie de werkomstandigheden en ideeën voor de verbetering van de werkprocessen bespreken. Van het functioneringsgesprek kun je een kort verslag maken en laten ondertekenen door de vrijwilliger. Tip: beschrijf het functioneringsgesprek in de vrijwilligersovereenkomst, geef de frequentie aan en beschrijf de verslaglegging.

FEEDBACK

Het geven en ontvangen van feedback is een belangrijke vaardigheid in het werken met vrijwilligers. Neem het regelmatig feedback geven tijdens een gesprek op in uw beleid, en laat u, als dat kan, trainen in het feedback geven. Ook wanneer het lange tijd als vanzelf lijkt te gaan, is het verstandig om feedback te blijven geven en de ander de kans te geven zelf feedback te geven. Op deze manier onderhoud je een relatie met elkaar waarin je open kunt zijn als het minder goed gaat.

Feedback kan zowel positief als minder positief zijn. Er zijn verschillende manieren waarop u feedback kunt geven, zoals de sandwich methode. Hierbij begint u met het geven van positieve feedback, gevolgd door negatieve feedback en afgesloten met positieve feedback. Het kan daarnaast ook heel goed zijn om vrijwilligers elkaar feedback te laten geven. Zo bevordert u dat uw vrijwilligers het werk (meer) gaan zien als gezamenlijke opdracht en kunnen zij elkaars kwaliteiten beter benutten en kunnen zij werken aan het verbeteren van vaardigheden waar zij minder goed in zijn.

Een andere gouden tip is om vrijgevig te zijn met het geven van positieve feedback, als opsteker tussendoor en aanmoediging.

* Lees meer bij [Vrijwilligersbeleid](#); [Functioneringsgesprek](#); [Evalueren](#)

In gesprek met Elsbeth van der Vlist, Rijksmuseum Boerhaave:

“Wat te doen als het rondleiden niet meer representatief is, maar de rondleider dit zelf niet erkent? Dit zijn hele moeilijke gesprekken, maar in de groep wordt dit wel bespreekbaar gemaakt. De rondleiders leiden elkaar ook rond en evalueren de rondleiding samen. Vragen die dan gesteld worden zijn: wat hebben we geleerd, wat ging er goed en waar moeten de rondleiders allen op letten? De rondleiders evalueren samen en geven de uitkomst door aan mij. Als het nodig is, ga ik in gesprek.”

G

GEZONDHEID

Regelmatig staan er berichtjes in de krant over dat het gezond is om vrijwilligerswerk te doen. Maar, het kan ook voorkomen dat het vrijwilligerswerk te zwaar wordt voor vrijwilligers. Het is belangrijk om hier regelmatig met hen over te praten, bijvoorbeeld tijdens het regelmatige functionerings- of begeleidingsgesprek. Naast lichamelijk, en dus vaak zichtbaar, kan het probleem ook mentaal zijn, dus het is belangrijk daar ook opmerkzaam over te zijn. Als met name ouderen interesse tonen om vrijwilligerswerk te doen, en u denkt dat het vrijwilligerswerk voor hen te zwaar zal zijn, kunt u een leeftijdsgrens instellen.

In gesprek met Liesbeth Tonckens, Erfgoed Gelderland

“Dit zijn altijd hele vervelende gesprekken, maar die moeten gevoerd worden. Het heeft met kwaliteitsbewaking van de instelling te maken. Dit kun je als instelling ondervangen door het op te nemen in de vrijwilligersovereenkomst. Dan kan het uiteraard altijd mogelijk zijn dat de vrijwilliger een andere taak gaat uitvoeren.”

GENERATIEKLOOF

Uit onderzoek van de SMH 40-45 onder de veertien instellingen blijkt dat de meeste vrijwilligers in deze musea 60 jaar of ouder zijn. Als er tegelijkertijd ook (veel) jongere vrijwilligers of medewerkers zijn, kan dit ervoor zorgen dat sommigen van hen een generatiekloof ervaren omdat er verschillen zijn in opvattingen en levenswijzen tussen de verschillende leeftijdsgroepen. Hierdoor kunnen groepen ontstaan van mensen die alleen maar met elkaar contact hebben en dat komt de samenwerking vaak niet ten goede. U kunt dit het beste aanpakken door in te zetten op het beter laten mengen van de verschillende groepen. U kunt gezamenlijke activiteiten organiseren zodat de vrijwilligers elkaar beter leren kennen. Op de werkvloer kunt u hen zoveel mogelijk gemengd inroosteren.

GEDRAGSNORMEN

Veel organisaties stellen gedragsnormen op. Gedragsnormen zijn concrete afspraken die zijn gemaakt in een organisatie waar medewerkers elkaar en zichzelf aan houden. Het komt vaak voor dat de normen worden opgesteld door een beperkt aantal mensen, maar ze werken beter als ze door iedereen in de organisatie worden opgesteld, omdat de normen voortkomen uit gedeelde waarden. Gaat u aan de slag met nieuwe gedragsnormen, of wilt u de huidige gedragsnormen aanpassen? Betrek hierbij dan alle medewerkers, maar ook de vrijwilligers. Dit kunt u ook via de ondernemingsraad laten lopen. Wanneer nieuwe vrijwilligers in uw organisatie komen werken, reikt u de gedragsnormen aan hen uit, bijvoorbeeld in het informatiepakket dat u beschikbaar stelt aan vrijwilligers.

* [Lees meer bij Vrijwilligersbeleid](#)

H

HOUDING

In veel organisaties voeren vrijwilligers taken uit die met de bezoekers te maken hebben, zoals in de horeca, aan de kassa en als gastheer/gastvrouw bij de ontvangst. Het is ontzettend belangrijk voor de organisatie dat ze daarbij een goede en representatieve houding hebben ten opzichte van de bezoekers. Tijdens het inwerken en bij aanvullende en tussentijdse trainingen kunt u hier veel aandacht aan besteden. Daarnaast kunt u het een groot aandeel maken tijdens de beoordelingsprocedure, waarbij u feedback bespreekt over hoe de vrijwilliger zich profileert ten opzichte van de bezoekers. Het is goed om voor hun taken een uitleg op te nemen over wat u verstaat onder een goede houding, zodat zij zich deze eigen kunnen maken. Houding slaat ook op hoe de vrijwilligers zich opstellen ten opzichte van collega's. Ook hiervoor kunt u doelen opstellen, waar u feedback op geeft tijdens gesprekken.

* Lees meer bij **Functioneringsgesprek; Evalueren; Interactie**

I INCLUSIVITEIT

Het is belangrijk voor de maatschappij en organisaties dat er zoveel mogelijk mensen met verschillende achtergronden voor hen hebben werken. Daarmee bereiken we meer diversiteit, maar inclusiviteit gaat een stap verder. Alle mensen, ongeacht hun verschillen, moeten dezelfde behandeling en kansen krijgen. Van organisaties wordt verwacht dat zij ervoor zorgen dat er geen discriminatie, racisme en intimidatie of fysiek geweld is waar hun medewerkers en vrijwilligers mee te maken krijgen. U kunt dit het beste waarborgen door hier alert op te zijn maar er ook specifiek naar vragen. Daarnaast dient u signalen van mensen die hiermee te maken krijgen of van omstanders serieus nemen en opvolgen. Maak daarbij uw collega's en vrijwilligers bewust van hun rol bij het naleven van inclusiviteit. U kunt hulp inroepen van experts door cursussen te doen.

* [Lees meer bij Diversiteit](#)

INSPRAAK

Wanneer vrijwilligers inspraak en medezeggenschap hebben, voelen zij zich erkend, serieus genomen en onderdeel van de organisatie. Dit kunt u op allerlei manieren inrichten, en de inspraak kan in meer of mindere mate invloed hebben op besluitvorming in uw organisatie. Zo kunt u enquêtes gebruiken om meer te weten te komen over ideeën en standpunten van vrijwilligers, maar kunt u ook speciale bijeenkomsten organiseren om met elkaar in gesprek te gaan. Inspraak en medezeggenschap kan ook een onderwerp zijn dat u tijdens het functioneringsgesprek behandelt of u kunt een speciale vrijwilligersraad opzetten. Zo'n vrijwilligersraad functioneert dan ongeveer hetzelfde als een ondernemingsraad. Of, er worden een of meerdere vrijwilligers benoemd als lid van de ondernemingsraad. Tussen informeel en formeel bestaan vele vormen, maar allemaal zorgen ze ervoor dat de positie van vrijwilligers in de organisatie versterkt wordt, omdat zij een groter aandeel krijgen in de organisatie als geheel. Daardoor zal deze groep zich meer verbonden voelen met elkaar en met de betaalde staf.

INTERACTIE

Een goede interactie met bezoekers is in veel organisaties een van de kerntaken van vrijwilligers. Het vertellen van verhalen tijdens rondleidingen en bij tentoonstellingen zijn de meest voorkomende vormen. Vrijwilligers krijgen daarbij te maken met bezoekers van allerlei verschillende leeftijden en doelgroepen, waarbij die soms allemaal in één groep zitten. Het is belangrijk dat vrijwilligers hier goed mee leren omgaan en dat ze goed een verhaal kunnen vertellen. Om ervoor te zorgen dat alle vrijwilligers deze vaardigheid leren, bepaalt u het niveau dat u verwacht van vrijwilligers die rondleiden of op een andere manier interactie hebben met bezoekers. Vervolgens kunt u hen hierin (laten) trainen en met elkaar laten meelopen.

J

JONGEREN

Organisaties benoemen vaak dat ze moeite hebben met het vinden en behouden van jongere vrijwilligers tot ongeveer dertig jaar. Dit komt vooral doordat jongeren andere keuzes maken, want zij beginnen pas net aan hun carrière en zullen hier meer tijd in willen stoppen. Zij kiezen daarom vaker voor een betaalde baan, als deze voorbij komt. De beste tip die we u kunnen geven als u jongeren wilt werven als vrijwilliger, is om u te verplaatsen in hun situatie en te bedenken wat u jongeren kunt bieden. Het is daarbij belangrijk om open te zijn over de mogelijkheden die zij wel of niet hebben om door te groeien in uw organisatie. Soms bieden organisaties stages aan en werkervaringsplekken om jongeren aan te trekken. Als u niet de betaling kunt bieden die u wettelijk gezien verplicht bent, raden we u aan om vrijwilligers uit andere leeftijdscategorieën te werven of jongeren écht als vrijwilliger in te zetten en niet in een verkapte arbeidsrelatie.

* Lees meer bij [Vrijwilligersbeleid; Leeftijd](#)

K

KRITIEK

Het kan voorkomen dat vrijwilligers kritiek hebben op de organisatie en andersom. Kritiek krijgen of moeten geven is voor de meeste mensen vervelend, maar is belangrijk om de samenwerking en de organisatie te verbeteren. Wel kan kritiek, afhankelijk van de manier waarop het geuit wordt, verrassend, verwijtend en beledigend overkomen. Het is daarom belangrijk om vaste plekken en vaste momenten te creëren voor kritiek, zoals evaluaties en het functioneringsgesprek. Daarnaast kunt u uw vrijwilligers en uzelf trainen in het geven en ontvangen van kritiek. Als uw vrijwilligers hier behoefte aan hebben, kunt u hen laten trainen in het ontvangen van kritiek van bezoekers. Daarmee zullen ze zich minder overvallen voelen in het moment.

* Lees meer bij [Feedback; Functioneringsgesprek](#)

KWALITEITEN

Iedere medewerker of vrijwilliger is goed in bepaalde dingen, maar minder goed in andere dingen. Voor hen én voor de organisatie is het goed om te weten welke kwaliteiten u in huis heeft en waar deze het beste tot hun recht komen. Vaak komen de kwaliteiten van nieuwe vrijwilligers tijdens het eerste gesprek aan de orde, maar ook bij vrijwilligers die al langer in de organisatie werken kunt u dit ter sprake brengen. Het is goed als u ook mogelijkheden kunt bieden om te wisselen binnen het takenpakket, om zo de juiste mensen op de juiste plek te laten werken. Daarbij kunt u in de gaten houden hoe iemand zich ontwikkelt in een bepaalde rol. Als iemand duidelijk niet op de juiste plek zit, bespreekt u dat met diegene.

* Lees meer bij [Feedback; Functioneringsgesprek](#)

L

LEREN

In de meeste organisaties neemt samen leren een belangrijke plaats in. Dit kunt u ook oppakken met uw vrijwilligers. In veel musea wordt gewerkt met een informatiepakket als er nieuwe vrijwilligers komen, maar u kunt ook aanvullend daarop speciale inwerksessies organiseren. Door samen te leren, groeien vrijwilligers in hun rol, maar wordt er ook gewerkt aan de onderlinge verbanden, wat weer goed is voor de samenwerking. Dit geldt ook als er in uw organisatie betaalde medewerkers en vrijwilligers werken: u kunt er dan voor kiezen om trainingen te organiseren voor hen samen. En als u ruimte maakt voor informele gesprekken tussendoor, leert men elkaar op een leuke manier beter kennen. Voor vrijwilligerscoördinatoren is het belangrijk om te zien waar de vrijwilligers behoefte aan hebben en daarin proberen te faciliteren.

* [Lees meer bij Trainingen](#)

LEEFTIJD

Mensen van allerlei leeftijden doen vrijwilligerswerk, maar de grootste groep vrijwilligers is ouder dan 60 jaar, bleek uit een enquête van SMH 40-45 onder haar veertien deelnemende organisaties. Mensen in deze leeftijdscategorie hebben over het algemeen genomen meer tijd, terwijl mensen uit andere leeftijdscategorieën vaak nog vele andere verplichtingen hebben waar zij hun tijd aan (moeten) besteden, waardoor ze minder snel vrijwilligerswerk doen voor langere tijd. Organisaties benoemen vooral dat ze moeite hebben met het vinden en behouden van jongere vrijwilligers tot 30. Over het algemeen geldt dat diversiteit organisaties ten goede komt, maar diversiteit neemt ook met zich mee dat er soms een andere aanpak nodig is. Als u verschillende groepen mensen wilt werven, zult u op andere plekken moeten zoeken, maar ook uw begeleiding moeten aanpassen op de groepsniveau en individueel niveau. Wees u bewust van de verschillen, maar probeer daarbij altijd de groep als geheel te versterken. U kunt nadenken over het instellen van een minimum en een maximum leeftijdsgrens, als u vooral vrijwilligers van bepaalde leeftijden wilt werven. Op deze manier heeft u ook een aanleiding om het gesprek aan te gaan met vrijwilligers die door hun leeftijd hun taken minder makkelijk kunnen uitvoeren.

* [Lees meer bij Jongeren; Generatiekloof](#)

M

MOTIVATIE

Vrijwilligers kunnen verschillende redenen hebben om vrijwilligerswerk te doen. De breedst gedeelde zijn het opdoen van nieuwe kennis, vaardigheden en contacten, het opdoen van meer ervaring en dus vergroting van de baankans en iets terug doen voor de maatschappij. In onze beroepsgroep komt het daarnaast nog voor dat vrijwilligers een persoonlijke band hebben met de Tweede Wereldoorlog. De meeste van deze redenen zijn heel positief en vergroten het werkplezier van de vrijwilligers als ze in uw organisatie de kans krijgen om zich te ontwikkelen. In sommige gevallen is het noodzakelijk om verwachtingen te temperen, bijvoorbeeld als iemand denkt kans te maken op een betaalde baan binnen uw organisatie. Meestal kunt u dit niet beloven, benoem dat dan ook expliciet tijdens het eerste gesprek. Het kan ook voorkomen dat vrijwilligers na verloop van tijd minder gemotiveerd raken. U kunt dit oplossen door dit met hen te bespreken en samen te zoeken naar een aanpak om de motivatie weer terug te krijgen. Zo kan het fijn zijn voor de vrijwilliger om andere taken te gaan uitvoeren of trainingen te volgen zodat hij of zij zich kan ontwikkelen in andere vaardigheden.

N

NIVEAU

Het kan voorkomen dat er (grote) verschillen zijn tussen hoe vrijwilligers de werkzaamheden uitvoeren, bijvoorbeeld doordat ze anders zijn ingewerkt, of verschillende trainingen hebben gevolgd. U kunt deze niveauverschillen aanpakken, bijvoorbeeld door uw trainingsprogramma uit te breiden met extra trainingen. Bepaal in de organisatie ook wat het minimum is van het niveau dat u verwacht van vrijwilligers in verschillende rollen. Door regelmatig mee te lopen bij de werkzaamheden van de vrijwilligers, hoort en ziet u veel en kunt u erachter komen waar de problemen zitten. Vervolgens kunt u een bijeenkomst organiseren waarbij u de hele groep uitnodigt om mee te denken over hoe jullie gezamenlijk kunnen professionaliseren. Het is belangrijk dat er niet naar bepaalde personen gewezen wordt, dit maakt het onveilig voor die personen. De punten die tijdens de bijeenkomst genoemd worden, krijgen de periode erna meer aandacht en de voortgang wordt ook weer gezamenlijk geëvalueerd. Op deze manier probeert u iedereen mee te krijgen in het verbeteren van het niveau.



ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

In elke organisatie komt het voor dat er personen zijn die ongewenst gedrag vertonen. Dat gedrag kan op allerlei manieren tot uiting komen. Bijvoorbeeld door pesten, discriminerende en racistische uitspraken, hardhandig omgaan met spullen en collega's, en seksuele intimidatie. Het is de verantwoordelijkheid van de werkgever om ervoor te zorgen dat er een veilige sfeer is binnen de organisatie en dat dit soort problemen worden aangepakt. Bespreek daarom binnen het management welke aanpak u kiest en welke gevolgen er zijn als het ongewenst gedrag blijft voorkomen. Daarbij zullen er een aantal dingen zijn waardoor iemand op staande voet wordt ontslagen, maar daarmee is het niet altijd afgelopen. Er zal in het geval van ernstige problemen, zoals seksuele intimidatie, nazorg nodig zijn. Ga hier serieus mee om en schakel experts in als dat nodig is. Het is goed als er een document is voor alle medewerkers en vrijwilligers, waarin staat hoe zij melding kunnen doen van ongewenste omgangsvormen en hoe daarmee zal worden omgegaan.

* Lees meer bij Gedragscode

ONTSLAG

Ontslag is een van de minder leuke dingen in organisaties. Het ontslag kan vanuit beide partijen komen, en kan soms een vervelende reden hebben. Wij stellen hierbij voorop dat u conflicten met vrijwilligers die vertrekken, zoveel mogelijk moet uitpraten en moet verwerken als groep.

Ook als een vrijwilliger om andere redenen vertrekt, bijvoorbeeld omdat hij of zij meer betaald werk kan gaan doen of het druk heeft met andere dingen, is het vervelend als iemand weggaat en heeft dit gevolgen voor de bezetting.

In principe spreekt men bij vrijwilligers niet over ontslag, maar over het beëindigen van de vrijwilligersovereenkomst. Alle regelingen die hiermee te maken hebben, neemt u op in de overeenkomst. Die kunnen bijvoorbeeld gaan over een opzegtermijn en/of het plaatsvinden van een exitgesprek. U kunt hier ook in opnemen dat de vrijwilliger een certificaat krijgt uitgereikt dat getuigt van de werkzaamheden die hij of zij heeft verricht. Wat betreft de opzegtermijn, kiest u een redelijke termijn waarbinnen u vervanging kunt vinden voor de problemen met het rooster die zijn ontstaan, en om het werk te kunnen afronden. Daarnaast zou u kunnen vastleggen of de vrijwilliger een afscheid krijgt, en wat dit dan inhoudt.

OPKOMST

Een lage opkomst bij scholingen of bijeenkomsten is voor sommige organisaties een vaak terugkerend probleem bij het werken met vrijwilligers. Dat kan vele oorzaken hebben, maar het is vervelend als er maar weinig mensen komen terwijl u tijd steekt in uw vrijwilligers. Zij ontvangen geen salaris voor hun werkzaamheden, maar er mogen best bepaalde verplichtingen zijn die erbij horen. Vrijwillig is niet vrijblijvend. Probeer erachter te komen waarom uw vrijwilligers niet naar bijeenkomsten komen. Misschien worden de bijeenkomsten op onhandige tijden gepland, of hebben de vrijwilligers nog veel andere verplichtingen en hebben ze geen tijd voor bijkomende afspraken, of spreekt de inhoud hen niet aan. Ga in gesprek met de vrijwilliger(s) wanneer er ondanks een goede keus voor het moment en de frequentie van de bijeenkomsten weinig aanwezigheid is. Daarbij bespreekt u met de vrijwilliger(s) dat aan een belangrijk deel van de afspraken, die u in een overeenkomst heeft vastgelegd, niet wordt voldaan en hoe u daarmee om zult gaan.

* [Lees meer bij Ontslag](#)

In gesprek met Anita Ganzeboom-van Son en Sergio Derks, Philips Museum:

“Bij het Philips Museum krijgen de vrijwilligers een vergoeding van 5 euro per dagdeel, ook voor bijeenkomsten en trainingen.”

P

PESTEN

Pesten op de werkvloer kan een enorm probleem zijn. Voor degene die gepest wordt, maar ook voor andere medewerkers en vrijwilligers. Er ontstaat een negatieve en dus onveilige werksfeer. Werkgevers zijn wettelijk verplicht om ervoor te zorgen dat psychosociale belasting, die veroorzaakt wordt door pesten, wordt voorkomen of beperkt. De werkgever heeft een zorgplicht voor de veiligheid van de werkomgeving, moet eventuele klachten serieus nemen en er iets aan proberen te doen. Als u zelf gesprekken voert met medewerkers en vrijwilligers kunt u hen naar de onderlinge verhoudingen vragen. Het kan echter lang duren voordat het pestgedrag aan de orde wordt gesteld door degene die gepest wordt of door omstanders. Het is belangrijk hierop opmerkzaam te zijn. Als u leidinggevende bent en u heeft het idee dat er met u minder makkelijk dit soort dingen gedeeld worden, kunt u met een medewerker of een vrijwilliger bespreken dat zij signalen aan u door kunnen geven. Bespreek het pestgedrag vervolgens apart met het slachtoffer en apart met de dader, maar ook met de andere medewerkers en vrijwilligers. Pesten is een groepsprobleem en kan daarom het beste opgelost worden door er met iedereen over te praten. Als degene die pest dit blijft doen, ondanks gesprekken en pogingen om het te laten stoppen, gaat u over tot ontbinding van de vrijwilligersovereenkomst. Als uw organisatie een vertrouwenspersoon heeft, kunt u hem of haar inschakelen voor hulp bij het oplossen van pestgedrag. Zorg er altijd voor dat alle werknemers en vrijwilligers weten dat ze deze persoon kunnen inschakelen bij problemen.

* [Lees meer bij Ontslag](#)

R

REGELINGEN

Het mag duidelijk zijn dat een van onze belangrijkste aanbevelingen is om een groot gedeelte van het werken met vrijwilligers en uw aanpak, vast te leggen in beleid. We zijn hier een groot voorstander van door de positieve ervaringen die we hoorden van collega's die bij andere organisaties werken. Zij geven aan dat het maken van beleid hen heeft gedwongen om na te denken over hun doelen. Daarnaast profiteren ze dagelijks van de duidelijkheid die er is dankzij het beleid, dat zij intern én met de vrijwilligers hebben gedeeld. In dit ABC noemen we een aantal regelingen die u kunt overwegen op te stellen: aannamebeleid, vrijwilligersbeleid, beleid voor beoordelen van het functioneren, wervingsplan, vrijwilligersovereenkomst, calamiteitenplan, ontslagbeleid en het beleid bij ongewenste omgangsvormen.

Al deze documenten helpen u bij het werken met vrijwilligers. Sommige zaken zullen meer vanzelf gaan en u kunt het zich natuurlijk makkelijk maken door hier dan ook minder tijd aan te besteden. Dit zal per organisatie verschillen. En, het maken en uitvoeren van beleid vervangt nooit het belang van persoonlijk contact en maatwerk waar nodig.

* Lees meer bij [Aannamebeleid](#); [Vrijwilligersbeleid](#); [Functioneringsgesprek](#); [Werven](#); [Contract](#); [Veiligheid](#); [Ongewenste omgangsvormen](#); [Ontslag en in de Praktische gids Werken met Vrijwilligers](#)

RESPECT

Respect is een van de belangrijkste aspecten die ervoor zorgt dat medewerkers en vrijwilligers zich gelukkig voelen bij het uitvoeren van hun taken. Het is belangrijk dat u er alert op bent dat iedereen met respect behandeld wordt, ondanks zijn of haar plek in de organisatie. Respect moet altijd wederzijds zijn en dat mensen anderen behandelen zoals zij zelf behandeld willen worden. Het is aan u om er op toe te zien dat iedereen zijn of haar verhaal kan vertellen, dat iedereen elkaar laat uitspreken en dat iedereen elkaar in hun waarde laat. De vertrouwenspersoon in uw organisatie kan u helpen bij het aanpakken van problemen op het gebied van respect.

* Lees meer bij [Conflict](#); [Ongewenste omgangsvormen](#)



ROOSTER

Het maken van een rooster voor vrijwilligers verschaft duidelijkheid over wie, wat, waar, welke taak op zich neemt. Zorg ervoor dat het rooster ruim van tevoren bekend is bij vrijwilligers en maak hier samen afspraken over, bijvoorbeeld of het mogelijk is om nog te wisselen als het rooster eenmaal rond is. Bij rondleidingen kunt u ervoor kiezen om vrijwilligers zich te laten inschrijven op bepaalde rondleidingen. Het is goed om bij (onverwachte) drukte te kunnen rekenen op vrijwilligers die op onregelmatige tijden kunnen bijdraaien, zodat er geen problemen in de bezetting ontstaan.

* Lees meer bij **Ziekte; Uitval; Drukke**

In gesprek met Judith Borra, Stedelijk Museum Amsterdam:

“Bij het museum werken elke dag acht vrijwilligers en in de regel werken zij twee dagdelen per week. Elke dag wordt gestart met een gezamenlijke dagopening en de floorwalker, die de vrijwilligers bijpraat en bij wie ze terecht kunnen met vragen gedurende de dag.”

S

SLECHT NIEUWS GESPREK

Het blijft moeilijk, maar een slecht nieuws gesprek hoort ook bij het werken met vrijwilligers. Het is hierbij belangrijk om vooraf helder te krijgen wat de inhoud van het gesprek zal zijn. Schrijf argumenten op. Bedenk hoe de ander zou kunnen reageren, leef u in. Als het goed is, kunt u terugvallen op de goede relatie die u samen heeft opgebouwd. Dit maakt het makkelijker om in alle openheid ook minder leuke boodschappen te brengen. Het belangrijkste is om u in te leven in de ander, maar wel zeker te zijn van uw boodschap en vooral rustig te blijven. Als u nog niet rustig met iemand over een conflict kan praten, dan is het beter om te wachten tot u dat wel kan. Daarnaast is het ook het beste dat de persoon waarmee de vrijwilligers het meeste werken en degene die verantwoordelijk voor hen is, zoals een coördinator, het slecht nieuws gesprek voert. Als u zich nog niet zeker voelt, kunt u het gesprek ook eerst met iemand anders oefenen en diegene uw standpunten uitleggen.

* Lees meer bij **Functioneringsgesprek, Conflict; Ontslag**

In gesprek met Anita Ganzeboom-van Son en Sergio Derks, Philips Museum:

“Voer deze gesprekken het liefst met twee personen, het liefst met de opleider erbij, zodat je tijdens het gesprek op elkaar kunt bouwen.”

SPECIALE BEHANDELING

Onze aanbevelingen stoelen voornamelijk op het uitvoeren van vastgesteld beleid in het werken met vrijwilligers, maar er zal altijd een bepaalde mate van maatwerk nodig zijn. Alle vrijwilligers zijn anders en het kan zijn dat iemand speciale behoeftes heeft, of vanwege een beperking alleen bepaalde taken kan uitvoeren. Het is goed om mee te bewegen waar dit kan en open gesprekken te voeren over aanpassingen. Het kan echter ook zo zijn dat bepaalde vrijwilligers zich een speciale behandeling toeëigenen. Daarbij kan het om een kleinigheid gaan waar u wel in tegemoet wilt komen, maar u kunt niet voor iedereen een speciale behandeling honoreren. Voorkomen is beter dan genezen, en stem daarom een aannamebeleid af met uw collega's zodat alle vrijwilligers starten onder dezelfde voorwaarden. Herinner de vrijwilligers hier daarna regelmatig aan als u merkt dat ze afwijken van de afspraken die u met elkaar gemaakt heeft. Blijft de vrijwilliger daarna instructies negeren? Bespreek dan de mogelijkheid dat de vrijwilliger stopt met het vrijwilligerswerk.

SAMENWERKEN

Om ervoor te zorgen dat vrijwilligers het naar hun zin hebben, is het belangrijk dat u goed met hen samenwerkt. Dat houdt in dat u hun rol binnen de organisatie versterkt, door hen te betrekken in nieuwe ontwikkelingen, hen inspraak te geven en drempels verlaagt tussen hen en de organisatie. Daarbij is respect voor het werk dat zij doen heel belangrijk. Hoewel vrijwilligers geen salaris krijgen, is hun bijdrage erg waardevol. U toont waardering door hun mening en hun werk serieus te nemen. Samenwerken betekent ook dat uw relatie gelijkwaardiger wordt, en dat u ze bijvoorbeeld de ruimte geeft om hun eigen ideeën uit te werken. Er bestaan verschillende cursussen om uzelf hierin te professionaliseren, maar u zou ook contact op kunnen nemen met collega-organisaties om te vragen hoe zij zorgen voor een goede onderlinge samenwerking.

* [Lees meer bij Evalueren](#)

T

TIJD

Het werken met vrijwilligers kost tijd. Die tijd zit in aandacht, begeleiden, roosters maken en problemen in de planning oplossen, vragen beantwoorden, persoonlijke gesprekken voeren en het oplossen van conflicten. We raden u dan ook aan de functie van vrijwilligerscoördinator in te laten vullen door een betaalde medewerker, die hier zijn of haar volle uren aan besteed. Uiteindelijk zal dit uw andere medewerkers meer tijd opleveren, en ervaren de vrijwilligers veel meer aandacht en minder onduidelijkheid.

Tijd kan ook slaan op hoeveel tijd vrijwilligers besteden aan vrijwilligerswerk. Het kan voorkomen dat er vrijwilligers zijn die proportioneel gezien veel meer energie en uren stoppen in het vrijwilligerswerk. U kunt het beste een minimum- en maximum aantal te besteden uren opnemen in de vrijwilligersovereenkomst. In overleg kunt u met de vrijwilliger bespreken of daar (tijdelijk) van wordt afgeweken.

TALENT BENUTTEN

Iedere medewerker of vrijwilliger is goed in bepaalde vaardigheden, maar minder goed in andere. Voor hen én voor de organisatie is het goed om te weten welke talenten uw vrijwilligers hebben en hoe u hen kunt helpen die het beste in te zetten. Hiervoor kunt u trainingen organiseren, om de talenten te ontwikkelen, maar ook af en toe vrijwilligers laten rouleren over diverse afdelingen. Op die manier kunt u verborgen talenten ontdekken.

TRAININGEN

Er zijn tal van trainingen te bedenken die u kunt aanbieden aan uw vrijwilligers. Naast de inwerk sessies waarbij ze wegwijs gemaakt worden in uw organisatie, kunt u ook speciale trainingen organiseren over rondleiden, gastvrijheid, presentaties geven en educatie. Door bij de vrijwilligers te inventariseren waar zij behoefte aan hebben, kunt u de trainingen hierop laten aansluiten. Gezamenlijke trainingen bevorderen de professionaliteit van de vrijwilligers, maar bevorderen ook het contact. Daarom bevelen we u aan om niet alleen te investeren in de training zelf, maar ook de informele momenten er omheen zoals samen koffie drinken, lunchen en/of borrelen na afloop. Er zijn veel partijen die trainingen aanbieden, zoals Vrijwilligers Aan Zet maar ook bij u in de buurt zullen trainers zijn.

In gesprek met Liesbeth Tonckens, Erfgoed Gelderland:

“Ga eens op stap met rondleiders. Laat hen de rondleidingen in andere musea beoordelen en daarna kritisch kijken naar of het verhaal is blijven hangen. Stel hen de vraag of wij dit ook doen. Zo maak je hen bewust van hun eigen rol als rondleider.”

U

UNIFORMITEIT

Voor de meeste mensen is er niets vervelender dan dat er onduidelijkheid bestaat over regels. Als u met vrijwilligers werkt, staan zij vaak net iets meer buiten de organisatie dan betaalde medewerkers: ze werken minder vaak en op onregelmatige tijden. Dit zorgt voor een achterstand in informatie. Die kunt u zoveel mogelijk proberen te dichten door hen actief op de hoogte te stellen, maar als u daarin niet één lijn trekt, ontstaat er alsnog onduidelijkheid. Ook wanneer sommige vrijwilligers anders behandeld worden dan andere, ontstaat er ruis. Onze aanbeveling hierbij is dan ook om de werkprocessen en het beleid voor iedereen hetzelfde te houden. Uniformiteit slaat ook op de uitstraling van uw organisatie naar buiten toe, naar de bezoekers. Stel vast hoe u zich wilt profileren en neem uw vrijwilligers mee in de stappen die u neemt om dit te bereiken.

V

VAKANTIEPERIODE

In bijna alle organisaties zorgt de vakantieperiode in de zomer voor uitdagingen bij het sluitend krijgen van de roosters. Om te voorkomen dat u verrast wordt en iedereen tegelijkertijd op vakantie blijkt te gaan, kunt u tijdens bijeenkomsten bespreken met de vrijwilligers tijdens welke periode ze niet inzetbaar zijn. U zou daarna een beroep kunnen doen op de vrijwilligers die inzetbaar zijn voor onregelmatige diensten, of vrijwilligers werven die tijdens de vakantieperiode aan de slag zullen gaan. Daarbij kunt u specifiek jonge vrijwilligers werven in de laatste weken van het school- en studiejaar, omdat zij wellicht in die periode beschikbaar zijn. Doe dit ruim van tevoren zodat er voldoende tijd is om nieuwe vrijwilligers in te werken.

VERPLICHTING

Betaalde medewerkers hebben een zakelijk contract met zijn of haar werkgever: zij leveren een prestatie waarvoor zij een salaris krijgen. Vrijwilligers hebben dat niet, maar er zijn wel verplichtingen waaraan zij moeten voldoen om vrijwilligerswerk te kunnen doen. Wij spreken dan liever van afspraken, die worden opgenomen in de vrijwilligersovereenkomst. Tijdens het eerste gesprek loopt u deze langs en kunt u het kort hebben over wat de afspraken betekenen. Benadruk hierbij de wederkerigheid van de relatie die u samen aangaat. Ook als een vrijwilliger al een tijd in uw organisatie aan het werk is, kunt u hem of haar opnieuw wijzen op de afspraken. Zorg dat deze uniform zijn en voor iedereen gelden, ook de mensen die al langere tijd bij u werkzaam zijn. De verplichting bestaat er dus grotendeels uit dat afspraken worden nagekomen, door alle partijen.

VERKLARING OMTRENT HET GEDRAG (VOG)

Het screenen van medewerkers en vrijwilligers hoort, tot op zekere hoogte, bij het aannamebeleid. U wilt voorkomen dat er mensen bij u in dienst komen die strafbare feiten hebben gepleegd. Hier zijn wel regels aan verbonden, zoals dat u vooraf laat weten dat u een screening uitvoert en wat de screening in gaat houden. De meest gekozen vormen van screening zijn het opvragen van referenties en het aanvragen van een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG). De overheid doet dan een onderzoek naar eventuele strafbare feiten die een persoon heeft gepleegd in relevante onderdelen van het werk. Voor onze beroepsgroep is het aanvragen van een VOG niet verplicht, maar u kunt hier wel voor kiezen als vrijwilligers groepen begeleiden die bestaan uit kwetsbare mensen zoals kinderen. De meeste organisaties vergoeden een VOG, omdat deze onderdeel is van de aannameprocedure.

VERANDERING

Over het algemeen kunnen vrijwilligers lange tijd achter elkaar dezelfde werkzaamheden uitvoeren, waarin niet veel verandert. Tussentijds kunt u vaak redelijk gemakkelijk de werkprocessen aanpassen, zeker als duidelijk is waarom dit moet gebeuren. Kleine veranderingen zijn vaak overzichtelijk, maar het wordt anders wanneer er bijvoorbeeld op grote schaal verbouwd gaat worden. Dit soort grootschalige veranderingen krijgt u niet meer uitgelegd aan de vrijwilligers tijdens de koffie. Onze aanbeveling zou dan ook zijn om op tijd te beginnen met het informeren van de vrijwilligers en hen gaandeweg regelmatig bij te praten. Wees hierbij niet bang dat u hen teveel informeert, want voor hen is het vaak lastig om alle omstandigheden te doorzien omdat ze er minder vaak zijn. Maak ruimte om vragen te stellen, en geef hen inspraak in zaken die nieuw ontwikkeld worden, zoals rondleidingen. Zo worden de vrijwilligers veel meer onderdeel van het team dat samen de veranderingen doorvoert, ondanks dat ze geen werkelijke medezeggenschap hebben. Voor de meeste vrijwilligers gaat het hier niet om, maar wel om het gevoel dat ze erbij horen en niet worden vergeten.

* [Lees meer bij Communicatie](#)

In gesprek met Elsbeth van der Vlist, Rijksmuseum Boerhaave:

“Een keer in de zoveel tijd komen medewerkers van verschillende afdelingen iets vertellen op de vrijwilligersbijeenkomst. Dit kan gaan over nieuwe tentoonstellingen of over veranderde wetgeving of andere zaken die van toepassing zijn op de vrijwilligers. Zo nemen we hen mee in veranderingen.”

VRIJWILLIGERSBELEID

Lang niet alle organisaties die werken met vrijwilligers, hebben een vrijwilligersbeleid. De organisaties die dit wel hebben, vinden het een absolute aanbeveling. De allerbeste tip die we u dan ook kunnen geven op het gebied van werken met vrijwilligers, is na te denken over afspraken die u wilt maken in de organisatie over vrijwilligerswerk. Hiermee begint u door intern het gesprek hierover op gang te brengen en verwachtingen uit te spreken: wat gaan vrijwilligers doen? Hebben we de ruimte om hen te begeleiden? Hebben we tijd, die we kunnen investeren in hen beter te leren kennen? Vrijwilligers kunnen een hele goede en positieve bijdrage leveren aan uw organisatie, maar het is wijs om er niet onvoorbereid aan te beginnen. Door de uitkomsten van interne gesprekken vast te leggen in een beleid, maakt u een heel goed begin. Het beleid kan vele onderdelen hebben, maar bevat in ieder geval de gedragsnormen die gelden in de organisatie, het calamiteitenplan en afspraken over de taken die vrijwilligers gaan uitvoeren en tegen welke vergoeding. Het beleid kunt u aanpassen en doorontwikkelen als dat nodig is en het is goed om dit regelmatig te bespreken met medewerkers en vrijwilligers. Een goed beleid biedt duidelijkheid, maar laat ruimte over om maatwerk toe te passen als de situatie daarom vraagt. Tegelijkertijd is het beleid een houvast om zaken aan de orde te stellen die minder goed lopen. We vinden het belangrijk om hierbij ook te melden dat het volgens de Museum CAO niet is toegestaan om vrijwilligers in te zetten op reguliere functies in betaalde arbeid. Dat betekent dat een betaalde medewerker niet (tijdelijk) mag worden vervangen door een vrijwilliger dezelfde taken uit te laten voeren. In de meeste musea wordt daarom gekozen voor organisatieonderdelen die altijd door vrijwilligers worden ingevuld, zoals gastheer/gastvrouw of rondleider.

* Lees meer in de [Praktische handleiding Werken met Vrijwilligers](#)

VRIJWILLIGERSOVEREENKOMST

Wij bevelen u aan om de afspraken die u maakt met vrijwilligers, bijvoorbeeld over de werktijden, wat te doen bij ziekte en over eventuele beloningen, contractueel vast te leggen. Dit wordt een vrijwilligersovereenkomst genoemd en deze vormt de basis van uw samenwerking en wordt door u beiden ondertekend. Deze is ook voor alle vrijwilligers hetzelfde en wordt indien nodig aangepast bij nieuwe ontwikkelingen. Gedurende uw samenwerking is de vrijwilligersovereenkomst iets waar u op terug kunt vallen én waar u elkaar aan houdt.

* Lees meer bij **Ontslag; Exitgesprek**

VEILIGHEID

Het is erg belangrijk dat zowel medewerkers als vrijwilligers op de hoogte zijn van wat zij moeten doen als er ongevallen of calamiteiten zijn. Zorg dat er duidelijkheid bestaat over de taken die van hen verwacht worden in het geval van een calamiteit. Maak het beleid onderdeel van het informatiepakket voor nieuwe vrijwilligers en bespreek dit onderdeel tijdens het eerste gesprek. Als u nieuwe vrijwilligers inwerkt en ze een rondleiding geeft, wijst u hen op vluchtwegen, aanwezige brandblussers en alarmsystemen en stelt u hen voor aan BHV'ers. Het is noodzakelijk om regelmatig trainingen te organiseren, zodat de kennis wordt opgefrist en nieuwe medewerkers en vrijwilligers meer leren over de handelingen die ze moeten kunnen uitvoeren.

* Lees meer bij **Bedrijfs hulperverlening (BHV)**

VERHOUDINGEN

Er zijn veel manieren waarop de onderlinge verhoudingen in een organisatie scheef kunnen zijn. Daarbij kan het gaan om de verschillen tussen mensen zoals in leeftijd of tussen betaalde en onbetaalde medewerkers, maar ook in hoe mensen zich naar elkaar opstellen. Het is belangrijk dat u zich bewust bent van die verschillen en dat u ingrijpt als er problemen ontstaan. Ga het gesprek aan en probeer de verschillen als kracht te zien, maar ook het verschil in machtsverhoudingen te dichten door vrijwilligers meer samen verantwoordelijk te maken voor taken. Het kan een goed idee zijn om vrijwilligers (tijdelijk) andere taken te geven, zodat men inzicht krijgt in het werk dat de ander doet. Zo kweekt u meer onderling begrip, en worden de verschillen tussen de vrijwilligers veel meer positief ingezet.

* Lees meer bij **Generatiekloof; Kwaliteiten; Beloning**

W

WAARDERING

Het is belangrijk om uw vrijwilligers te tonen dat u hen waardeert. Anders dan betaalde medewerkers zetten zij hun kennis en vaardigheden gratis in en daar moet iets tegenover staan. U geeft hen dat door persoonlijke aandacht en kleine beloningen, maar ook door het uitspreken van uw waardering. Dat doet u door regelmatig complimenten te geven en positieve reacties van collega's en bezoekers met hen te delen, maar ook door hele normale dingen als hen groeten en vragen om aan te sluiten bij de gezamenlijke lunch en koffiemomenten.

* [Lees meer bij Belonen](#)

In gesprek met Anita Ganzeboom-van Son en Sergio Derks, Philips Museum:

"Spreek altijd je waardering uit en zeg altijd dankjewel!"



WERKOVERLEG

Het geregeld inplannen van werkoverleg is niet alleen belangrijk voor de betaalde staf, maar ook voor vrijwilligers. Lang niet in alle organisaties worden vrijwilligers uitgenodigd voor het werkoverleg en is er ook niet altijd een apart moment waarop vrijwilligers worden bijgepraat. Onze aanbeveling is dan ook om dat wel in uw beleid op te nemen. Door vrijwilligers op deze manier meer onderdeel te maken van de organisatie, voelen zij zich sneller thuis, meer serieus genomen en werken ze meer samen met betaalde medewerkers. Onze aanbeveling zou zijn om belangrijke interne besprekingen met iedereen te doen en voor de reguliere werkzaamheden een werkproces op te zetten waarbij vrijwilligers worden geïnformeerd door (dag) coördinatoren.

WERVEN

Er kunnen verschillende redenen zijn waarom u nieuwe vrijwilligers zou willen aannemen, zoals bijvoorbeeld het verloop van vrijwilligers, het ontbreken van vrijwilligers met bepaalde vaardigheden, of om een minder homogene vrijwilligersgroep te krijgen. Het werven kunt u aanpakken door eerst gezamenlijk na te denken over een wervingsplan. Dit plan hoeft niet uitgebreid te zijn, maar hier neemt u onder andere in op welke vrijwilligers u zou willen bereiken, hoe hun profiel er uit ziet en welke vaardigheden zij moeten bezitten. Vervolgens bedenkt u manieren om hen te bereiken: via oproepjes op uw website, in de krant, via gespecialiseerde bureaus en vacaturebanken en/of via social media óf mond-op-mondreclame. Probeer de oproep zo duidelijk mogelijk te maken en verschaf hierin informatie over de inhoud van het werk, welke achtergrond aspirant vrijwilligers moeten hebben en hoe de selectieprocedure eruit zal zien. Ook hier geldt weer de aanbeveling om een strategie te bedenken, zodat er een vast werkproces ontstaat waarop je kunt doorbouwen bij nieuwe wervingen.

* Lees hierover meer bij [Aannamebeleid en in de Praktische handleiding Werken met Vrijwilligers](#)

Y

YOUTUBE

Bij "Eigen verhaal" hadden we het er al over dat veel vrijwilligers kiezen voor vrijwilligerswerk omdat zij een persoonlijk verhaal hebben dat te maken heeft met de Tweede Wereldoorlog. Zij zien hun vrijwilligerswerk bij uw organisatie als een mogelijkheid om dit verhaal te delen met bezoekers en collega's. Het is niet altijd wenselijk dat dat gebeurt, bijvoorbeeld als er daardoor tijdens een rondleiding afgeweken wordt van de vastgestelde onderwerpen die moeten worden besproken. U zou erover kunnen nadenken om verhalen van de vrijwilligers vast te leggen, bijvoorbeeld in een video die bezoekers kunnen bekijken. Op deze manier kan de vrijwilliger zijn of haar verhaal alsnog doen en kunnen de vrijwilligers leren van elkaar.

Z

ZAKELIJKE BENADERING

Het is fijn om een goede omgang te hebben met uw vrijwilligers en dat de vrijwilligers dat ook onder elkaar hebben. Daar horen grapjes en persoonlijke gesprekken bij. Het kan echter zo zijn dat de sfeer te informeel wordt: als het werk minder serieus wordt genomen, of de bezoekers niet fatsoenlijk te woord worden gestaan. Benadruk in gesprek met de vrijwilligers dat dit niet het geval kan zijn, en dat zij hun taken serieus moeten nemen en een zakelijke houding moeten bewaren ten opzichte van het werk en de bezoekers.

Kies zelf ook een zakelijke benadering in communicatie met vrijwilligers en in het inrichten van de werkprocessen. Dat betekent dat u plannen maakt en die vastlegt, zodat u daar op terug kunt vallen. Dit maakt het makkelijker voor u om onvoorziene situaties op te vangen, maar het zorgt er ook voor dat voor iedereen dezelfde afspraken gelden en u van elkaar op aan kunt. Als u meer wilt leren over hoe u een zakelijke benadering toepast, kunt u hier training in volgen.

ZIEKTE

Het kan voorkomen dat een vrijwilliger af en toe ziek is. Onze aanbeveling is om hier rekening mee te houden bij het maken van het rooster, maar er ook regelingen over op te nemen in de vrijwilligersovereenkomst en het informatiepakket. Volg een ziekmelding altijd op, door bijvoorbeeld af te spreken met die persoon dat ze een dag later even bellen of een berichtje sturen over hoe het gaat. Laat hen zich ook betermelden, zodat u weet dat zij weer kunnen worden ingeroosterd. Bij langdurige ziekte is het belangrijk om geregeld contact te houden maar ook stappen te ondernemen als er problemen ontstaan in het rooster. Benader andere vrijwilligers of ze tijdelijk extra diensten willen draaien of werf een nieuwe vrijwilliger.



MEER INFORMATIE

De Werkgroep Vrijwilligers van de KwaliteitsImpuls Educatie van de Stichting Musea en Herinneringscentra 40-45 heeft de informatie voor het *ABC: Werken met Vrijwilligers* gebaseerd op de kennis en ervaringen van de deelnemers van de werkgroep en uit onderstaande andere bronnen.

In gesprek met

- Judith Borra, *Coördinator vrijwilligers bij Stedelijk Museum Amsterdam*
- Anita Ganzeboom-van Son, *Coördinator vrijwilligers bij Philips Museum in Eindhoven*
- Sergio Derks, *Conservator bij Philips Museum in Eindhoven*
- Elsbeth van der Vlist, *Medewerker Tentoonstellingen bij Rijksmuseum Boerhaave in Leiden*
- Liesbeth Tonckens, *Directeur bedrijfsvoering bij Erfgoed Gelderland in Arnhem*
- Amy de Witte, *voormalig Vrijwilligerscoördinator bij Nationaal Militair Museum in Soesterberg*
- Carlien Lammers, *voormalig Vrijwilligerscoördinator bij Stedelijk Museum Amsterdam*
- Liesbeth Prijt, *Operationeel Manager bij Nationaal Monument Kamp Vught*
- Merel Leidelmeijer, *Officemanager bij Indisch Herinneringscentrum in Den Haag*
- Annemarie Hartgers, *Executive Assistent bij Airborne Museum Hartenstein in Oosterbeek*
- Rahel Hermes, *Medewerker Educatie bij Herinneringscentrum Kamp Westerbork in Hooghalen*
- Manon Kuipers, *personeelsadviseur bij Herinneringscentrum Kamp Westerbork in Hooghalen*
- Karen van Gelder, *Coördinator personeelszaken bij Vrijheidsmuseum in Groesbeek*
- Linda Andriesse, *Vrijwilligerscoördinator bij Joods Cultureel Kwartier in Amsterdam*
- Sandy dos Reis, *Vrijwilligersconsulent in Schiedam*

Naast deze mensen, danken we alle mensen die ons tijdens bijeenkomsten hebben verteld over hun aanpak en ons op ideeën hebben gebracht om te behandelen in deze publicatie.

Overige bronnen

- PEP <http://pep-ebook.nl/>
- Movisie <https://www.movisie.nl/vrijwillige-inzet>
- Vrijwilligers AanZet <https://www.vrijwilligersaanzet.nl/>
- Rijksoverheid <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/vrijwilligerswerk>
- Tom in de buurt <https://tomindebuurt.nl/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



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