

Een pronkstuk uit de collectie

**Onderzoek naar vrijwilligerswerk in
musea**



Kennis en advies voor
maatschappelijke ontwikkeling

Een pronkstuk uit de collectie

Onderzoek naar vrijwilligerswerk in musea

Auteur(s)

M. Popovic, E. Boss

Datum

Utrecht, december 2009

© MOVISIE

MOVISIE Kennis en advies voor maatschappelijke ontwikkeling

MOVISIE is hét landelijke kennisinstituut en adviesbureau voor maatschappelijke ontwikkeling. We bieden toepasbare kennis, adviezen en oplossingen bij de aanpak van sociale vraagstukken op het terrein van welzijn, participatie, zorg en sociale veiligheid. In ons werk staan vijf actuele thema's centraal: huiselijk & seksueel geweld, kwetsbare groepen, leefbaarheid, mantelzorg en vrijwillige inzet.

We investeren in de kracht en de onderlinge verbinding van burgers. We doen dit door maatschappelijke organisaties, overheden, maatschappelijk betrokken bedrijven en burgerinitiatieven te ondersteunen, te adviseren én met hen samen te werken. Lokaal of landelijk, toegesneden op het vraagstuk en de organisatie. Zo kunnen deze organisaties en hun professionals hun werk voor de samenleving zo goed mogelijk doen.

Kijk voor meer informatie op www.movisie.nl.

COLOFON

Auteur(s): M. Popovic, E. Boss
Redactie: Afdeling Communicatie MOVISIE
Datum: december 2009
© MOVISIE

Dit rapport is mede tot stand gekomen met subsidie van het ministerie van VWS en het VSBfonds.

Samenvatting

In 2008-2009 voerde MOVISIE een landelijk onderzoek uit naar vrijwilligerswerk in musea. In het onderzoek stond de volgende vraag centraal: Hoe geven musea vorm aan vrijwilligersmanagement?

Er is onder meer gekeken naar de betekenis van vrijwilligers voor musea en naar de kenmerken en motieven van museumvrijwilligers. Het onderzoek bestond uit een landelijke enquête (205 respondenten) en een reeks interviews met het management en vrijwilligers van 23 musea.

De betekenis van vrijwilligers voor de museale wereld is enorm. Bij de 205 musea die meededen aan de landelijke enquête zijn in totaal bijna 11.000 vrijwilligers actief. Het gemiddelde aantal vrijwilligers per museum is 53. Bijna een derde van deze organisaties draait volledig op vrijwilligers. Bijna negentig procent van de respondenten geeft aan dat vrijwilligers onmisbaar zijn voor het museum.

De voornaamste reden waarom musea met vrijwilligers werken is dat het inzetten van betaalde medewerkers in plaats van vrijwilligers financieel niet haalbaar is. Maar er zijn andere, ook belangrijke redenen. Zo is werken met vrijwilligers vaak een traditie; zij zorgen voor een sterkere binding van het museum met de omgeving. Daarnaast hebben vrijwilligers kwaliteiten die het museum goed kan gebruiken.

De meeste vrijwilligers zijn zestig jaar of ouder; sommige musea draaien zelfs bijna volledig op vitale 60-plussers. Uit het onderzoek komt het beeld naar voren van de trouwe en tevreden vrijwilliger met een grote persoonlijke betrokkenheid bij het museum. Plezier (het leuke werk) blijkt een zeer belangrijke rol te spelen in de motivatie van museumvrijwilligers. Daarnaast willen veel mensen iets betekenen voor 'hun' museum. Het minste scoren de carrièregerichte redenen, wat gezien de hoge leeftijd van de gemiddelde vrijwilliger begrijpelijk is. Ondanks die hoge leeftijd blijken voor veel mensen de leermotieven een belangrijke drijfveer te zijn. Ruim een derde van de respondenten ziet vrijwilligerswerk als een manier om eenzaamheid te voorkomen.

Over het algemeen geven musea veel aandacht aan de vrijwilligers en het vrijwilligersmanagement. De helft van de musea die meededen aan het onderzoek heeft te weinig vrijwilligers voor alle taken die moeten worden uitgevoerd, maar er is geen sprake van een groot tekort. De hoge leeftijd van een groot deel van de huidige medewerkers brengt specifieke managementvraagstuk mee. Actuele onderwerpen in het omgaan met vrijwilligers in de musea zijn vooral gerelateerd aan professionaliteit en continuïteit. Dit is een teken dat veel musea de pioniersfase voorbij zijn en (willen) groeien naar een volwassen vrijwilligersorganisatie die duidelijk aangeeft vanuit welke gedachte ze met vrijwilligers werkt en wat ze te bieden heeft.

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1 Inleiding	6
1.1 Achtergrond	6
1.2 Vraagstelling	7
1.3 Verantwoording onderzoeksmethode	8
2 Uitkomsten landelijke enquête	11
2.1 Algemeen	11
2.2 Vrijwilligers	12
2.3 Werkzaamheden	14
2.4 Betekenis van de vrijwilligers	14
2.5 Werving	15
2.6 Coördinatie vrijwilligers	16
2.7 Vrijwilligersbeleid en knelpunten	17
2.8 Overige opmerkingen	19
2.9 Samenvatting uitkomsten enquête	19
3 Museum als vrijwilligersorganisatie	21
3.1 Inrichting organisatie	21
3.1.1 Profiel respondenten	21
3.1.2 Organisatiestructuur en cultuur	23
3.1.3 Organisatiegeschiedenis en vrijwilligerswerk	24
3.2 Vrijwilligersbeleid en -management	26
3.2.1 Visie, waarom werken met vrijwilligers?	26
3.2.2 Beleid maken	27
3.2.3 Vrijwilligerscoördinator	28
3.2.4 Vrijwilligers	29
3.2.5 Binnenhalen	31
3.2.6 Begeleiden	33
3.2.7 Belonen	34
3.2.8 Behouden	35
3.2.9 Beëindigen	35
3.2.10 Info op de site	37
3.2.11 Verbeterpunten organisaties	39
3.3 Samenvatting hoofdstuk 3	41
4 Museumvrijwilligers	43
4.1 Wie zijn museumvrijwilligers?	43
4.2 Motivatie	44
4.2.1 Uitkomsten enquête	45
4.2.2 Uitkomsten interviews	48
4.3 Verbeterpunten vrijwilligers	51
4.4 Samenvatting	54
5 Onderzoeksvragen beantwoord	55
6 Bijlagen	59
Vragenlijst enquête musea	60
Overzicht bezochte musea:	63

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Een rondleider die een verhaal over de expositie voor bezoekers houdt. Een suppoost die tentoongestelde voorwerpen zorgvuldig bewaakt. Een bestuurslid dat de financiering van een nieuwe expositie regelt...

Het culturele erfgoed in Nederland is vaak in handen van vrijwilligers. Vooral kleine musea¹ zijn volledig of grotendeels afhankelijk van de inzet van vrijwillige medewerkers. Veel van deze instellingen bevinden zich in kleinere steden en dorpen. Behalve de zorg voor het erfgoed vervullen ze nog twee andere functies. Op het platteland dragen ze bij aan het behouden en verbeteren van de leefbaarheid. Daarnaast hebben ze een educatieve functie. Sinds de invoering van cultuureducatie als vast onderdeel in het onderwijs zijn duizenden leerlingen bij deze kleine musea op bezoek geweest. Het ontbreken van professionele medewerkers in de sector wordt deels gecompenseerd door de ondersteuning vanuit erfgoedhuizen die op provinciaal niveau opereren. Ook bij grote musea met veel betaalde medewerkers zijn vrijwilligers vaak onmisbaar en vormen zij een waardevolle aanvulling.

Bij een museum ligt de focus op de collectie, exposities en evenementen; hierop richt men alle energie. De begeleiding van de eigen vrijwilligers heeft niet de eerste prioriteit, terwijl musea wel afhankelijk zijn van deze onbetaalde medewerkers. Er is structureel te weinig aandacht voor de eigen organisatie van de vrijwilligers. Vaak wordt de nood wel gezien, maar ziet men geen mogelijkheden hierin veranderingen te brengen. Gevolgen van deze situatie zijn bijvoorbeeld zichtbaar bij de werving. De instellingen trekken slechts één soort vrijwilligers en geven onvoldoende ruimte aan andere groepen. Het vrijwilligersbestand vergrijsd en onder vrijwilligers zijn nauwelijks allochtonen te vinden. Daarnaast zijn besturen vaak overbelast, maar tegelijkertijd nog weinig genegen om hun werk anders te verdelen of in te richten. Er is weinig besef van de mogelijkheden die daarvoor bestaan.

Het geschetste beeld komt onder andere naar voren uit een beperkte veldverkenning naar musea als vrijwilligersorganisaties, uitgevoerd door Gelders Erfgoed. Uit de verkenning blijkt ook dat de betrokkenheid onder vrijwilligers zeer groot is. Zij voelen zich zeer verantwoordelijk en hebben vaak plezier in het werk. Vrijwilligers geven wel aan dat ze zich soms eenzaam voelen in de taken die ze uitvoeren, er is weinig contact met de andere vrijwilligers of met een vrijwilligerscoördinator. Taakomschrijvingen ontbreken over het algemeen.

De stand van zaken rondom vrijwillige inzet bij kleine musea in andere provincies is onbekend. Wat betreft de ondersteuning door provinciale erfgoedhuizen, is deze vooral gericht op de inhoud en niet op vrijwilligersmanagement. De taken die met name de vrijwillige collectiebeheerders uitvoeren zijn vrij specialistisch. Voor hen is deskundigheidsbevordering georganiseerd door de museumconsulentschappen. De museumbesturen hopen dat de vrijwilligers lang betrokken blijven zodat de opgebouwde deskundigheid in huis blijft. Steunpunten vrijwilligerswerk als mogelijke ondersteuners zijn bij musea nog te weinig in beeld.

Het realiseren van de eigen ambities en het voldoen aan de verwachtingen van de omgeving (publiek, financiers) is alleen mogelijk door het vrijwilligerswerk in het museum aantrekkelijk te maken en

¹ Onder de kleine musea worden hier musea bedoeld met minder dan 50.000 bezoekers per jaar. Volgens de CBS-cijfers voor 2005 vallen in deze categorie in totaal 552 musea.

professioneel te organiseren. Met het project *Een pronkstuk uit de collectie* wil MOVISIE samen met vier erfgoedhuizen de musea helpen om tot een motiverend vrijwilligersbeleid te komen. De eerste projectfase (juli 2008–maart 2009) bestond uit een verkennend onderzoek naar de huidige situatie met betrekking tot vrijwilligerswerk in musea. Dit rapport geeft de onderzoeksuitkomsten weer.

Statistische informatie

Het CBS (Centraal Bureau Statistiek) doet elke twee jaar uitgebreid onderzoek onder musea op het gebied van exploitatie, personeel, automatisering, bezoeken en tentoonstellingen. Volgens de definitie van de International Council of Museums (ICOM) is een museum: een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten dienste staat aan de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum verwerft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens. Volgens het CBS zijn er in Nederland 775 musea. Deze musea zijn in totaal bezocht door bezoekers door 19.648.000 bezoekers. In totaal werken bij de musea 8.143 betaalde en 19.667 vrijwillige medewerkers.²

1.2 Vraagstelling

Met het project *Een pronkstuk uit de collectie, motiverend vrijwilligersbeleid in kleine musea* wil MOVISIE een bijdrage leveren aan het waarborgen van professionaliteit en continuïteit in het werken met vrijwilligers in deze sector. De eerste projectfase bestond uit een onderzoek naar de stand van zaken rondom vrijwillige inzet in musea. Het proces van het verzamelen van gegevens was tegelijk een manier om musea te overtuigen dat de energie die gestopt wordt in de eigen organisatie dubbel en dwars wordt terugverdiend. Uitkomsten van de verkenning dienen als input voor het vormgeven aan het ondersteuningsaanbod voor musea die met vrijwilligers werken.

MOVISIE wil met dit onderzoek een antwoord krijgen op de vraag:

Hoe geven musea vorm aan vrijwilligersmanagement?

Om op deze vraag een antwoord te kunnen formuleren, zijn de volgende deelvragen gesteld:

- Wat is de betekenis van vrijwilligers voor musea?
- Wie zijn museumvrijwilligers?
- Wat zijn de drijfveren van museumvrijwilligers?
- Wat zijn de belangrijkste kenmerken van het vrijwilligersmanagement bij musea?

² Gegevens 2007.

1.3 Verantwoording onderzoeksmethode

Het onderzoek is zowel kwantitatief als kwalitatief opgezet:

1. Kwantitatief: landelijke enquête onder alle musea
2. Kwalitatief deel: bezoeken aan kleine musea in vier provincies en bezoeken aan grote musea

Onderzoeksgroep

In eerste instantie was het onderzoek gericht op kleine musea. Onder de kleine musea worden hier musea bedoeld met minder dan 50.000 bezoekers per jaar. Volgens de CBS-cijfers voor 2005 vallen in deze categorie in totaal 552 musea. Later is de onderzoeksgroep uitgebreid naar alle musea. Er waren meerdere redenen hiervoor:

- Ontbreken van vaste criteria om een onderscheid tussen 'kleine' en 'grote' musea te maken.
- Snel na de start van het project bleek dat de Nederlandse Museumvereniging van plan was een soortgelijk onderzoek onder eigen leden te willen uitvoeren. Om dubbeling te voorkomen is besloten om de beide initiatieven samen te voegen.

Het aanvankelijke onderscheid tussen 'klein' en 'groot' is echter in de uitvoering een rol blijven spelen. Onder andere omdat de problematiek in een museum met weinig of geen betaalde medewerkers voor een deel anders is dan in een museum met een grote vaste staf.

Samenwerkingspartners/rol consulenten

Bij het opzetten en het uitvoeren van het onderzoek speelde de projectgroep een belangrijke rol. Naast MOVISIE namen aan de projectgroep de vijf museumconsulten deel die gebonden zijn aan de vijf provinciale erfgoed en/of kunsthuisen. De input van de museumconsulten bestond onder andere uit waardevolle, op de praktijk gebaseerde, commentaren maar ook uit het zoeken naar musea—respondenten van het onderzoek.

Landelijke enquête

In november 2008 is een landelijke enquête onder musea uitgezet. De vragenlijst was samengesteld door MOVISIE en de Nederlandse Museumvereniging en de enquête is digitaal door de Museumvereniging uitgevoerd. De enquête is verstuurd aan musea die voldeden aan minimaal één van de genoemde criteria:

- lid zijn van de Nederlandse Museumvereniging
- acceptant van de museumkaart
- geregistreerd museum

Wanneer in het Museumregister?

Musea die wensen te worden opgenomen in het Nederlands Museumregister moeten voldoen

aan de volgende basiseisen:

- het bezitten van een institutionele basis;*
- het bezitten van een stabiele financiële basis;*
- het beschikken over een op schrift gesteld beleidsplan;*
- het beschikken over een collectie;*
- het beschikken over een collectieregistratie;*
- het zorg dragen voor het behoud van de collectie;*
- het (laten) doen van onderzoek naar de collectie;*
- het beschikken over basisvoorzieningen voor het publiek;*
- het beschikken over gekwalificeerde medewerkers.*

Bron: Reglement museumregistratie, Stichting Het Nederlands Museumregister

Respons

De doelgroep van de landelijke enquête bestond uit 623 musea. Van zes musea was er geen correct e-mailadres bekend. Na de verzending aan 617 musea kwamen er 25 e-mails terug als onbezorgbaar. Er zijn dus 592 musea bereikt met de enquête. Van deze groep hebben 211 musea de vragenlijst ingevuld (waarvan 193 volledig), wat een respons betekent van 36%. Gezien de gangbare respons op soortgelijke enquêtes, mag dit responspercentage als een goed resultaat beschouwd worden. Om te zorgen voor een goede respons onder kleinere musea was een optie om naast de digitale versie van de vragenlijst ook een papieren versie van de enquête te verspreiden. Omdat de respons onder de doelgroep kleine musea goed was is echter besloten geen papieren enquête uit te voeren.

Kwalitatief onderzoek

De eerste fase van de kwalitatieve verkenning was gericht op kleine musea met weinig of zonder betaalde medewerkers. In de vier provincies - Utrecht, Zeeland, Overijssel en Limburg - zijn drie tot vijf musea geselecteerd en benaderd voor de deelname aan het onderzoek. Selectie van de potentiële respondenten is in eerste instantie gedaan door de museumconsulenten aan de hand van de volgende criteria/kenmerken:

- minder dan 50.000 bezoekers per jaar
- tot drie formatieplaatsen
- uitvoerend bestuur, betaalde medewerker
- aantallen en samenstelling vrijwilligers
- soort collectie
- platteland of een stedelijke omgeving
- actuele ontwikkelingen op het gebied van het vrijwilligersmanagement.

De door de museumconsulenten geselecteerde musea zijn door MOVISIE benaderd voor deelname aan het onderzoek. Uiteindelijk zijn in de periode juli 2008 – februari 2009 in totaal veertien kleine musea bezocht: in Zeeland, Overijssel en Limburg vier musea per provincie en twee musea in de provincie Utrecht.

Bezoeken aan grote musea

Op basis van de uitkomsten van de landelijke enquête heeft de Museumvereniging vijf musea geselecteerd om de aanvullende interviews af te nemen. De selectie is gedaan op basis van de twee enquêtevragen: of het museum was bereid mee te werken aan de interviews en wat de organisatie heeft geregeld voor vrijwilligers (er is gezocht naar 'best practices'). Ook MOVISIE heeft vier grote musea bezocht. Selectiecriteria die bij deze groep een rol hebben gespeeld: het aantal betaalde medewerkers (meer dan tien), spontane aanmeldingen, contact met het museum in het verleden, ervaring met maatschappelijke stages voor jongeren. Deze negen musea zijn bezocht in de periode december 2008–februari 2009.

Tijdens de bezoeken aan de musea zijn meerdere individuele en groepsgesprekken gevoerd. Aan de respondenten van de verschillende groepsinterviews is gevraagd om een enquête in te vullen met betrekking tot hun beweegredenen om vrijwilligerswerk in het museum te doen.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de uitkomsten van de landelijke enquête over vrijwilligerswerk bij musea. Hoofdstuk 3 schetst het organisatieperspectief. In hoofdstuk 4 zijn de gegevens verzameld van museumvrijwilligers, zowel demografische kenmerken als hun relatie en binding met het museum, hun motivatie om zich als vrijwilliger in te zetten en hun tevredenheid over verschillende aspecten van de museumorganisatie. Hoofdstuk 5 geeft het finale antwoord op de onderzoeksvragen.

De aanbevelingen gemaakt op basis van de onderzoeksuitkomsten zijn verwerkt in de publicatie *Het museum als vrijwilligersorganisatie*, handleiding en stappenplan voor het maken van vrijwilligersbeleid.

2 Uitkomsten landelijke enquête

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten beschreven van de landelijke enquête vrijwilligerswerk bij musea. De vragenlijst bestaat uit 22 vragen en gaat over de volgende onderwerpen:

- Algemeen: naam museum, functie invuller, aantal betaalde medewerkers in personen en fte's.
- Vrijwilligers: aantal, leeftijd, verloop en vertrekredenen.
- Werkzaamheden: taakgebieden en duur.
- Betekenis van de vrijwilligers voor de organisatie: rol vrijwilligers en visie van de organisatie.
- Werving vrijwilligers: voldoende vrijwilligers, wervingsmethode, moeite werving op taakgebied.
- Coördinatie vrijwilligers en informatiebron vrijwilligersmanagement.
- Vrijwilligersbeleid: voorzieningen en knelpunten.

Van de 211 vragenlijsten waren er 193 volledig ingevuld. De meeste afvallers (18) stikten bij de vraag: Hoeveel vrijwilligers heeft uw museum in fte's? In de presentatie van de onderzoeksresultaten is ervoor gekozen om de analyse niet toe te passen alleen op de respondenten die de vragenlijst volledig hebben ingevuld, maar op de respondenten die hebben aangegeven met vrijwilligers te werken. Deze selectie is gemaakt op basis van de vraag: Hoeveel vrijwilligers heeft uw museum in dienst in aantal personen?, met als de controlevraag: Hoeveel vrijwilligers heeft uw museum in dienst in fte's? Op deze manier komt het aantal respondenten uit op 205. Behalve voor de eerste groep vragen is de analyse verder toegepast alleen op de musea die hebben aangegeven met vrijwilligers te werken. De uitkomsten van de enquête worden per onderwerp en per vraag beschreven. Voor de volledigheid is bij de beschrijving van de uitkomsten steeds per vraag vermeld om hoeveel respondenten het gaat. In de laatste paragraaf staat een samenvatting.

2.1 Algemeen

In de eerste vraag zijn de respondenten gevraagd de naam van het museum in te vullen. De namen van de musea waren alleen nodig indien een museum in aanmerking zou komen voor een vervolgonderzoek in de vorm van een interview.

Functie invuller

De vragenlijst is door 29% van de ondervraagden ingevuld door een directeur of een andere manager (bijvoorbeeld coördinator). Bij 22% van de respondenten heeft een voorzitter of een ander bestuurslid de enquête ingevuld. Alleen 6% van de enquêtes is ingevuld door een vrijwilligerscoördinator of een andere begeleider van vrijwilligers (zoals hoofdsuppoost of gidsencoördinator). In de overige gevallen is de vragenlijst ingevuld door een andere museummedewerker, zoals hoofd of medewerker publiekszaken, communicatie/PR, P&O of een administratief medewerker.

Betaalde staf

Respondenten konden het aantal vaste medewerkers dat het museum in dienst heeft aangeven zowel in personen als in fte (full time equivalent).

Bijna alle respondenten hebben het aantal vaste medewerkers in personen ingevuld. In totaal werken bij deze organisaties ongeveer 2850 medewerkers. Gemiddeld is dat 14 medewerkers per museum. 28% van de musea heeft geen betaalde medewerkers in dienst. Bij de musea die wel betaalde

medewerkers in dienst hebben (148) is het gemiddelde 19 medewerkers. Drie musea hebben 200 of meer medewerkers in dienst (250/227/200). De helft van alle medewerkers (1434) is werkzaam bij de grootste acht musea met meer dan 100 medewerkers in dienst. Zonder deze musea komen de gemiddelden aanzienlijk lager uit: het gemiddelde van alle musea is zeven medewerkers en het gemiddelde van musea met betaalde medewerkers is tien medewerkers.

Aantal vaste medewerkers in dienst in aantal personen (205)

- Geen betaalde medewerkers 57 (28%)
- 3 of minder 60 (29%)
- 4–10 41 (20%)
- 11–35 32 (16%)
- > 35 15 (7%)

Naast het aantal personen is de musea ook gevraagd het aantal vaste medewerkers in fte uit te drukken. Het grootste aantal fte's is 195. Van de musea die wel betaalde medewerkers in dienst (136) hebben, heeft ruim de helft (54%) 3 fte of minder.

Aantal fte's (N193)

- Geen betaalde medewerkers 57 (30%)
- 0,1 tot 1 fte 30 (16%)
- 1,1–3 fte 43 (22%)
- 3,1–10 fte 29 (14%)
- 10,1–35 24 (12%)
- > 35 10 (5%)

2.2 Vrijwilligers

Aantallen

Bij alle deelnemende musea zijn in totaal bijna 11.000 vrijwilligers actief (10.850); variërend van 1 tot 500 per museum. Het grootste aantal is bij een stichting die meerdere kastelen beheert. Het gemiddelde aantal vrijwilligers per museum is 53. De helft van organisaties (52%) heeft tussen 11 en 50 vrijwilligers.

Aantal vrijwilligers (N205)

- 10 of minder vrijwilligers 33 (16%)
- 11–50 vrijwilligers 106 (52%)
- 51–100 vrijwilligers 45 (22%)
- Meer dan 100 21 (10%).

Respondenten konden een inschatting te maken over het aantal vrijwilligers in de organisatie, uitgedrukt in fte's. Bijna de helft van de respondenten heeft geen bruikbaar antwoord hierop gegeven (niet ingevuld/0 fte/weet niet). Daarom is het niet mogelijk hier een betrouwbare uitkomst te noemen.

Leeftijd

Respondenten konden twee leeftijdscategorieën aangeven waarin hun vrijwilligers hoofdzakelijk vallen. Dit levert het volgende beeld op:

Leeftijd vrijwilligers (N200)

- | | |
|----------------------|-----------|
| • Jonger dan 20 jaar | 2 (1%) |
| • 20 tot 39 jaar | 17 (9%) |
| • 40 tot 59 jaar | 133 (63%) |
| • 60 jaar of ouder | 174 (87%) |

Uit de antwoorden komt duidelijk naar voren dat de meeste vrijwilligers 60 jaar of ouder zijn. Er zijn slechts twee musea binnen dit onderzoek waar vrijwilligers jonger dan 20 jaar een significante groep vormen. Beide musea hebben als de tweede groep '60 jaar of ouder' ingevuld.

Duur betrokkenheid

Aan de respondenten is tevens gevraagd 'Hoe lang blijven vrijwilligers gemiddeld werkzaam in uw museum'.

Duur betrokkenheid (N196)

- | | |
|----------------------|----------|
| • Korter dan 1 jaar | 0 |
| • Tussen 1 en 2 jaar | 4 (2%) |
| • 2 tot 4 jaar | 20 (10%) |
| • 5 tot 8 jaar | 79 (40%) |
| • Langer dan 8 jaar | 83 (41%) |
| • Geen zicht op | 10 (5%) |

Uit de antwoorden blijkt dat museumvrijwilligers trouw zijn: bij 81% van de organisaties blijven ze gemiddeld 5 jaar of langer. Geen enkele respondent heeft aangegeven dat de vrijwilligers (gemiddeld) korter dan 1 jaar blijven.

Vertrekredenen

Wat zijn de redenen voor vrijwilligers om te stoppen? (N195, meerdere antwoorden mogelijk)

- | | |
|--|-----------|
| • De activiteiten van de organisatie spreken niet meer aan | 20 (10%) |
| • Slechte ervaringen | 15 (8%) |
| • Veranderingen in de privé situatie | 156 (80%) |
| • Geen tijd meer | 95 (49%) |
| • Geen zicht op motieven van vertrek | 11 (6%) |
| • Anders, namelijk | 54 (28%) |

Uit de antwoorden blijkt dat de verandering in de privé-situatie (bijvoorbeeld ziekte) meestal de reden is voor het vertrek. Factoren die direct met de organisatie te maken hebben, vormen per uitzondering een reden om te stoppen. Van de respondenten die de categorie 'anders' hebben ingevuld geven er 38 aan dat de gevolgen van de hoge leeftijd een rol spelen bij het besluit om te stoppen. Daarnaast noemen 8 respondenten 'overlijden' als de reden. Deze redenen vallen eigenlijk ook in de categorie 'veranderingen in de privé-situatie'.

Antwoorden die slechts een keer zijn genoemd:

- Bereiken van een bepaalde leeftijd, het doel is bereikt (bijv. ingeburgerd raken).
- Te wisselvallige werktijden.
- De jonge vrijwilligers stromen vaak door naar vast werk.
- Te weinig bezoekers.
- Na een aantal jaren wil men iets anders.
- Er is nog niemand gestopt.
- Stoppen eigenlijk niet.
- Zij blijven.

2.3 Werkzaamheden

In de vragenlijst is aandacht besteed aan de taakgebieden waar vrijwilligers werkzaam zijn en de duur van de werkzaamheden.

Taakgebieden (N199)

Educatie en presentatie (o.a. rondleider / museumdocent / stafmedewerker)	163 (82%)
Publieksfuncties (o.a. kassa / winkel / restaurant)	162 (81%)
Behoud en beheer van de collectie	146 (73%)
Directie / bestuur	111 (56%)
Facilitair (o.a. beveiliging / beheer / gebouw / inkoop)	102 (51%)
Financiën / administratie	101 (51%)
Communicatie / PR / marketing	101 (51%)
Anders	48 (24%)

Onder andere is 'onderhoud tuin' het vaakst genoemde taakgebied (X14), gevolgd door 'bibliotheek' (X5). Andere taakgebieden die genoemd zijn: automatisering/ICT (X4), technisch onderhoud (X7), onderzoek (X3), schoonmaak (X3), vervoer (X2), secretariaat, fotodienst, verlichting, registratie, oproepkrachten, archief, kanonniers en drukkers/zetters/boekbinders.

Duur werkzaamheden (N196)

Respondenten zijn gevraagd aan te geven of de activiteiten waarvoor vrijwilligers ingezet worden van kortdurende of langdurende aard zijn.

Doen vrijwilligers hoofdzakelijk kortlopende of langlopende werkzaamheden? (N196)

- Kortlopende werkzaamheden 29 (15%)
- Langlopende werkzaamheden 72 (37%)
- Beide evenredig 93 (47%)
- Weet niet 2 (1%)

Bij de helft van de musea zijn beide type werkzaamheden evenredig aanwezig. Er is een significante groep organisaties (15%) waar het voornamelijk over kortlopende werkzaamheden gaat.

Er is tegenwoordig veel differentiatie onder vrijwilligers. Niet alleen qua motieven maar ook bijvoorbeeld in de duur van hun inzet, positie in de organisatie en soort werk dat ze uitvoeren. Het onderscheid tussen structureel versus kortdurend vrijwilligerswerk zit in het karakter van het werk en minder in het type vrijwilligers, want vrijwilligers kunnen tegelijk verschillende soorten klussen doen. Dit onderzoek laat zien dat veel (potentiële) vrijwilligers (69 procent) afgebakende, korte klussen met een duidelijk begin en eind aantrekkelijk vinden. Beperkte inzet staat echter niet gelijk aan beperkte betrokkenheid.

2.4 Betekenis van de vrijwilligers

Rol vrijwilligers

Hoe belangrijk zijn vrijwilligers voor het museum? Respondenten konden kiezen tussen drie antwoordcategorieën.

Rol vrijwilligers (N205)

- Ze zijn onmisbaar. 179 (87%)

- Ze zijn een waardevolle aanvulling. 27 (13%)
- Ze vervullen een bijrol. 0

Waarom werkt het museum met vrijwilligers?

In totaal zijn 196 antwoorden gegeven op deze vraag. Meer dan 70% noemt financiële redenen (142 antwoorden). Ongeveer tweederde van deze respondenten noemt alleen deze reden; de rest noemt, naast financiën, ten minste nog een andere reden.

Overige redenen om met vrijwilligers te werken:

Expertise/kennis/vaardigheden/houding en ervaring van vrijwilligers	23
Betrokkenheid en enthousiasme	22
Vanuit historie (het is zo gegroeid)	22
Organisatietype: een vrijwilligersorganisatie	14
Verrichten extra taken/activiteiten	13
Zorgen voor binding en draagvlak omgeving/achterban	12
Tijdtekort staf	11
Een gelegenheid/kans bieden voor leuke tijdsbesteding of re-integratie	11
Flexibiliteit van vrijwilligers	5

Tekstkader, illustraties antwoorden

Goede vraag! Noodzakelijk vanwege beperkte middelen (subsidie), maar ook vanwege de inzet, de motivatie, de verbondenheid met de gemeenschap.

Om taken uit te voeren waar geen personeelsbudget voor is. Om hun expertise c.q. vaardigheden. Om hun betrokkenheid. Om het genereren van draagvlak in de lokale samenleving

Vanwege het realiseren van ambities, dankzij vrijwilligers kunnen we veel meer werk verzetten. Ze zorgen voor enorm draagvlak van onze organisatie in de maatschappij. Binnen de maatschappij is behoefte aan het soort vrijwilligerswerk dat wij bieden.

Het museum is opgericht door vrijwilligers en er is geen mogelijkheid medewerkers te betalen. Overigens werken de vrijwilligers die allemaal een professionele achtergrond hebben, minstens even gemotiveerd en hard als betaalde krachten. Het aantal vrijwilligers neemt nog steeds toe en er is dus geen tekort aan menskracht. Voor alle vrijwilligers is het werk in het museum een zinvolle vrijetijdsbesteding en draagt het bij aan de persoonlijke ontwikkeling en het vertrouwen in het eigen kunnen.

Ons museum staat midden in de samenleving en de vrijwilliger zorgt voor de verbinding daarmee. Het museum is een belangrijke rol gaan spelen in vele levens. Zelfs als we voldoende geld zouden hebben voor meer betaalde medewerkers, dan nog zouden we met vrijwilligers willen werken. We hebben een grote groep mensen die van het museum houdt, we kennen geen vandalisme, want wie maakt er nu iets kapot dat van je ouders/grootouders is... Bijna elke inwoner heeft op de een of andere manier wel een relatie met het museum (donateur, sponsor, medewerker, objectgever etc.). Toeristen zijn onder de indruk van de manier van presenteren en spreken vol lof over de vrijwilligers.

2.5 Werving

Drie vragen uit de enquête gaan over de werving van vrijwilligers.

Heeft u voldoende vrijwilligers voor het werk dat nodig is? (N199)

- | | |
|------------------|----------|
| • Te weinig | 94 (47%) |
| • Precies genoeg | 78 (39%) |
| • Ruim voldoende | 27 (14%) |

Bijna de helft van de respondenten zegt een tekort aan vrijwilligers te ervaren. Er is ook een kleine groep die in een luxe positie verkeert, deze organisaties hebben meer vrijwilligers dan nodig.

Hoe werft uw museum vrijwilligers? (N199, meerdere antwoorden mogelijk)

Via eigen medewerkers / vrijwilligers	174 (87%)
Ze melden zichzelf aan	134 (67%)
Via vrijwilligerscentrale of –vacaturebank	90 (45%)
Via eigen site / internet	86 (43%)
Via krant / lokale omroep / wijkbladen	79 (40%)
Anders	23 (12%)

De meest succesvolle manier van het werven van nieuwe vrijwilligers is via eigen medewerkers en vrijwilligers. Ook melden veel potentiële vrijwilligers zich zelf aan bij het museum. Bij bijna de helft van de musea wordt een vrijwilligerscentrale of vacaturebank ingeschakeld bij de werving. Onder ‘anders’ is genoemd: via de vereniging vrienden (X5) en persoonlijke benadering (X4). Daarnaast open dag, lezingen, museumgidsje, plaatselijke verenigingen, via het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) of uit het eigen ledenbestand.

Voor welke taken kost de werving het meeste moeite? (N198, maximaal drie antwoorden mogelijk)

Educatie en presentatie (o.a. rondleider / museumdocent / stafmedewerker)	72 (36%)
Directie / bestuur	60 (30%)
Publieksfuncties (o.a. kassa / winkel / restaurant)	59 (30%)
Behoud en beheer van de collectie	54 (27%)
Communicatie / PR / marketing	40 (20%)
Anders	42 (21%)
Financiën / administratie	30 (15%)
Facilitair (o.a. beveiliging / beheer / gebouw / inkoop)	20 (10%)

Er zitten geen grote verschillen tussen het werven voor verschillende functies. De meeste moeite kost de werving voor educatie en presentatie, directie/bestuur en publieksfuncties. Onder de respondenten die ‘anders’ hebben ingevuld zijn zestien musea die zeggen geen moeite met de werving te hebben. Verder hebben musea vrijwilligers nodig voor een diversiteit aan taken, zoals onderhoud van de tuin, suppoosten, organiseren van kinderfeestjes, de schoonmaak, receptie, bibliotheek en dergelijke.

2.6 Coördinatie vrijwilligers

Wie coördineert de vrijwilligers in het museum? (N = 198)

Eén vaste vrijwilligerscoördinator	45 (23%)
Meerdere vaste medewerkers vervullen deze taak	36 (18%)
Eén vrijwillige vrijwilligerscoördinator	34 (17%)
Meerdere vrijwilligers vervullen deze taak	18 (9%)

Deze taak is verdeeld over verschillende vaste en/of vrijwillige medewerkers	30 (15%)
Er is geen vrijwilligerscoördinator	15 (8%)
Anders, namelijk	20 (10%)

40% van de musea hebben een specifieke (vaste of vrijwillige) medewerker aangesteld als de coördinator. Bij een kleine groep is deze taak aan niemand toegekend. De coördinerende taak is vaker in handen van de vaste dan van vrijwillige medewerkers. Onder 'anders' is acht keer conservator/beheerder genoemd en zes keer bestuur(slid). Daarnaast is er een grote variatie zichtbaar in de wijze waarop deze rol wordt ingevuld: door groepsleiders, een bestuurslid neemt een deel van de taken waar of er is een vriendenstichting die de verantwoordelijkheid voor de vrijwilligers heeft.

Waar haalt het museum informatie vandaan op het gebied van vrijwilligersmanagement? (N195, meerdere antwoorden mogelijk)

Collega's van een ander museum	81 (42%)
Collega's binnen het museum	72 (37%)
Literatuur	67 (34%)
Internet	57 (29%)
Door cursus / opleiding	52 (27%)
Anders	33 (17%)
Extern adviseur	25 (13%)

Drie bronnen die het meest worden benut zijn: collega's van andere musea, collega's binnen het museum en de literatuur. Van de respondenten die 'anders' hebben ingevuld hebben twaalf musea geantwoord 'niet' of 'geen'. Zes respondenten putten de informatie uit de eigen opgebouwde ervaring (goed bekend met de materie / ervaring uit vorige betrekkingen / jarenlange ervaring, positieve grondhouding / onderling overleg met ervaren vrijwilligers en bestuursleden / ervaring / ervaringen door bestuur uit hun werk elders). Overige bronnen zijn de vrijwilligerscentrale (vier keer), Gelders Erfgoed (twee keer), de dagelijkse praktijk en uitwisselen kennis met museumcollega's elders en andere vrijwilligersorganisaties.

2.7 Vrijwilligersbeleid en knelpunten

Wat doen musea voor hun vrijwilligers? Respondenten konden aangeven wat er allemaal binnen de eigen organisatie is geregeld voor vrijwilligers. De genoemde antwoordcategorieën zijn verschillende aspecten van het vrijwilligersbeleid.

Wat is er in uw museum geregeld voor vrijwilligers? (N197, meerdere antwoorden mogelijk)

Opvang / inwerking	163 (83%)
Begeleiding / werkoverleg	162 (82%)
Gezamenlijke personeelsuitjes / feesten	160 (81%)
Vast contactpersoon voor vrijwilligers	141 (72%)
Verzekeringen	137 (70%)
Scholing / deskundigheidsbevordering	115 (58%)
Nieuwsbrief	107 (54%)
Persoonlijke attenties	105 (53%)
Faciliteiten tijdens de werktijden, zoals drinken en eten	102 (52%)
Reiskostenvergoeding	91 (46%)

Inspraak / medezeggenschap	79 (40%)
Introductiepakket bij binnenkomst	79 (40%)
Vrijwilligerscontract	76 (39%)
Functieomschrijving	65 (33%)
Financiële vergoedingen	55 (28%)
Verstrekken van referenties	35 (18%)
Exitgesprekken	31 (16%)
Anders, namelijk	11 (6%)
Uitzicht op vaste aanstelling	0 (0%)

Meer dan 80% van de musea heeft de opvang, de begeleiding en gezamenlijke personeelsuitjes/feesten voor hun vrijwilligers wel geregeld. Niet één museum geeft de vrijwilligers kans op een vaste aanstelling. Slecht eenderde van de musea heeft een functieomschrijving voor hun vrijwilligers. Ook hebben relatief weinig musea een vrijwilligerscontract, dit komt bij iets meer dan eenderde van de musea voor. De musea met meer dan 10 fte scoren alleen bij het vrijwilligerscontract en financiële vergoeding hoger dan andere categorieën. Wat betreft de waardering voor vrijwilligers maakt het aantal fte's niet uit. Bij een aantal zaken gaat dit echter niet op, bij referenties, exitgesprekken, financiële vergoedingen en vrijwilligerscontract zijn de musea met 0 fte minder vertegenwoordigd. Aan de andere kant geven de musea met weinig fte vaker aan dat ze ruimte bieden voor medezeggenschap van vrijwilligers.

Onder 'anders' is onder andere ingevuld: vrijwilligersverklaring (voor giftenaftrek), vrijwilligersoverleg met vaste staf 1 x per kwartaal en ruimte om met eigen ideeën aan de gang te gaan.

Wat zijn de belangrijkste knelpunten ten aanzien van het vrijwilligersbeleid binnen het museum?
(N = 195, meerdere antwoorden mogelijk)

Beschikbaarheid	100 (51%)
Kwaliteit / professionaliteit	97 (50%)
Werving	91 (47%)
Begeleiding	46 (24%)
Gezondheid	45 (23%)
Vergoeding	20 (10%)
Anders	17 (9%)
Binding	9 (5%)

De belangrijkste knelpunten in het werken met vrijwilligers zijn beschikbaarheid, kwaliteit/professionaliteit en de werving. De problemen van kwaliteit en beschikbaarheid zijn bij alle musea aanwezig en niet afhankelijk van hoe groot het museum is.

Van de zeventien respondenten die 'anders' hebben ingevuld geven er acht dat er geen knelpunten zijn ten aanzien van het vrijwilligersbeleid. Andere genoemde antwoorden:

- Beschikbaarheid op alle momenten. Zaterdag is dikwijls moeilijk in te vullen.
- We zijn pas sinds kort een actieve vrijwilligerswerving begonnen.
- De coördinatie van de verschillende groepen, het bereiken van hoge leeftijd (sommige vrijwilligers zien zelf in dat het dan tijd wordt op te stappen, andere niet).
- Geen jongeren vindbaar.
- Vrijwilligers tevreden houden zonder dat zij denken de regels te mogen maken.

- Interne communicatie.
- Soms vinden de vrijwilligers dat ze te weinig aan de bak komen.
- Ontbreken beleid.

2.8 Overige opmerkingen

In de laatste vraag konden de respondenten hun overige opmerkingen aangeven. In totaal hebben 63 respondenten gebruikt gemaakt van deze mogelijkheid. Ongeveer de helft heeft echter aangegeven geen opmerkingen te hebben ('nee' of 'geen'). Zeven respondenten zeggen meer hulp te willen vanuit de overheid op het gebied van subsidie en geldelijke steun. Een vijftal respondenten vraagt om duidelijke handvatten voor hun vrijwilligersbeleid. Verder noemt een drietal musea dat er een balans moet zijn tussen betaalde en niet-betaalde krachten.

Uitspraken van respondenten

De rol van de lokale gemeentebesturen verdient aandacht. Ze willen alle graag een mooi museum, maar hebben onvoldoende middelen om lokale musea verder te professionaliseren en blijven dan hangen in kreten over samenwerking etc.

Nuttige enquête! Ben benieuwd naar het vervolg. Heel veel musea werken met vrijwilligers en er zijn overal verschillende aanpakken en regelingen. Het is goed als daar inzicht in komt en musea nog meer van elkaar kunnen leren.

Wij zijn een middelgroot museum en het is ongezond dat dit louter door vrijwilligers gaande wordt gehouden. Een mix met een kern van betaalde krachten en vrijwilligers vergroot de professionaliteit. Educatie, contacten met scholen, wetenschappelijk onderzoek, archiefbeheer, publiceren, komen nu niet goed uit de verf. Op termijn zal ons museum verschrallen.

2.9 Samenvatting uitkomsten enquête

In totaal werken bij 205 musea ongeveer 2850 betaalde medewerkers. De helft van deze medewerkers is werkzaam bij de acht grootste musea. Bijna eenderde van de organisaties heeft geen betaalde krachten en bijna een derde heeft drie of minder. Meer dan de helft van de respondenten valt in de categorie 'klein' museum. Bij de musea zijn in totaal bijna 11.000 vrijwilligers actief, wat neerkomt op een gemiddelde van 53 vrijwilligers per museum. Omgerekend naar de verhouding tussen vaste krachten en vrijwilligers betekent dit voor iedere vaste medewerker 3,85 vrijwilligers. De meeste vrijwilligers zijn 60 jaar of ouder en blijven vijf jaar of langer bij de organisatie. Als ze vertrekken dan is dat meestal door de verandering in de privésituatie. Vrijwilligers hebben vooral publieksfuncties en doen educatie en presentatie. Mensen vinden voor deze taakgebieden kost de meeste moeite. Het betreft vaker structurele dan kortlopende werkzaamheden.

De betekenis van vrijwilligers voor musea is groot: voor bijna 90% zijn ze onmisbaar. De belangrijkste reden waarom musea met vrijwilligers werken is van financiële aard (geen geld om meer vaste medewerkers in dienst te nemen). Daarnaast waarderen ze de expertise, flexibele inzet en grote betrokkenheid van vrijwilligers.

Bijna de helft van de musea heeft te weinig vrijwilligers voor de uit te voeren taken; een kleine groep van de organisaties heeft echter meer dan voldoende. Het belangrijkste wervingsmiddel is persoonlijk benaderen van mensen, gevolgd door de zelfaanmelding.

Vrijwilligers worden binnen de musea op verschillende manieren gecoördineerd. De coördinerende taken zijn bij 40% van musea in handen van één (betaalde of onbetaalde) vrijwilligerscoördinator. Bij 42% van de respondenten zijn de coördinerende taken verdeeld over meerdere, vrijwillige en/of vaste, medewerkers.

Er is bij de musea veel geregeld voor de vrijwilligers, bij meer dan 70% van de respondenten zijn de volgende zaken aanwezig: opvang/inwerking, begeleiding/werkoverleg, personeelsuitjes/feesten, vast contactpersoon en verzekeringen. De grootste knelpunten zijn volgens de respondenten beschikbaarheid en kwaliteit/professionaliteit van vrijwilligers, gevolgd door werving.

Tekstkader

Ter vergelijking

Uit een onderzoek³ naar het vrijwilligerswerk in kleine theaters blijkt dat vier op de vijf kleine theaters in Nederland met vrijwilligers werken. Per theater zijn gemiddeld haast 30 vrijwilligers werkzaam. Bijna driekwart heeft naast de vrijwilligers ook betaalde krachten in dienst – voor een deel gesubsidieerde arbeidskrachten. Een klein aantal theaters functioneert als een professionele organisatie en beschikt over een uitgebreidere betaalde bezetting. In totaal zijn bij de theaters ruim drie keer zoveel vrijwilligers werkzaam als betaalde medewerkers. Het vrijwilligerswerk in de theatersector is duidelijk ‘voor alle leeftijden’, bijna alle leeftijdscategorieën zijn aanwezig: jongeren, ouderen en vooral de middengroep tussen de 20 en 60 jaar (85%). Theatervrijwilligers blijven gemiddeld twee tot vijf jaar en dikwijls langer bij het theater. Tweederde van de theaters heeft voldoende vrijwilligers. Het merendeel van de organisaties (80%) sluit geen contract met de vrijwilliger.

³ Vrijwilligers in de hoofdrol, sVM, november 2002, Utrecht.

3 Museum als vrijwilligersorganisatie

Opbouw hoofdstuk

In dit hoofdstuk zijn gegevens beschreven die hoofdzakelijk uit de interviews afkomstig zijn (met de zakelijk leider en de vrijwilligerscoördinator). De beschrijving is verdeeld in twee hoofdthema's en een aantal subthema's. Eerst wordt de inrichting van de organisatie besproken: profiel van de respondenten, kenmerken van de organisatiestructuur en -cultuur en de invloed van de organisatiegeschiedenis op het vrijwilligerswerk. Vervolgens wordt nader ingegaan op het vrijwilligersbeleid en management van vrijwilligers.

Toelichting bezoeken aan kleine en grote musea

Zoals bij de toelichting op de onderzoeksaanpak al is vermeld was de eerste fase van de kwalitatieve verkenning gericht op 'kleine' musea met weinig of zonder betaalde medewerkers. In de periode juli 2008–februari 2009 zijn in totaal veertien kleine musea bezocht; in Zeeland, Overijssel en Limburg vier musea per provincie en twee musea in de provincie Utrecht.

Bij elk museum zijn in principe drie interviews afgenomen:

- Een interview met een groep (4-6) vrijwilligers. Het streven was om de groep samen te stellen als een goede weerspiegeling van het vrijwilligersbestand. Gespreksonderwerpen waren onder andere motivatie, begeleiding, samenwerking, takenpakket en mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling. Voorafgaand aan het groepsinterview zijn de respondenten (vrijwilligers) gevraagd een korte enquête met een aantal stellingen over hun motivatie in te vullen.
- Een individueel interview met iemand van het management, bijvoorbeeld met de directeur/beheerder/conservator of een bestuurslid, belast met de zakelijke leiding van het museum. Het gesprek ging onder andere over organisatiestructuur en cultuur, relatie met de omgeving en plek van vrijwillige inzet binnen het museum.
- Een individueel interview met een vrijwilligerscoördinator over verschillende aspecten van het vrijwilligersbeleid zoals de visie op vrijwillige inzet, werving, aansturing, waardering en communicatie.

Bij vijf musea zijn de twee individuele interviews samengevoegd.

In de periode december 2008–februari 2009 zijn ook negen grote musea bezocht. Bij elk museum zijn twee interviews afgenomen:

- Een interview met een groep vrijwilligers, inclusief de motivatie-enquête.
- Een individueel interview met een vrijwilligerscoördinator.

3.1 Inrichting organisatie

3.1.1 Profiel respondenten

In de onderzochte groep zijn er musea te vinden in verschillende soorten en maten, variërend van internationaal befaamde tot lokale met een beperkte opzet en collectie. Er is ook diversiteit qua financiering. Bijvoorbeeld een rijksmuseum of meerdere gemeentemusea die in bezit zijn van overheidsinstellingen. Maar ook kleine particuliere musea waar een stichting of vereniging de eigenaar en/of beheerder is van zo'n museum.

Medewerkers

Van de negen grote musea hebben er zes tussen 10 en 25 fte's, drie musea hebben meer dan 25 fte's in dienst. Van de overige veertien musea, werken er vier uitsluitend met vrijwilligers. De overige tien musea hebben wel een aantal betaalde medewerkers in dienst maar niet meer dan 4 fte's.

Van de veertien musea waar een interview door een zakelijke leider is gehouden, is in deze rol gesproken met een bestuurslid (zes keer), directeur (vijf keer) en conservator/curator (twee keer).

In totaal zijn bij drieëntwintig onderzochte musea ongeveer 1900 vrijwilligers werkzaam, (gemiddeld 82) variërend tussen 10 en 320 per organisatie.

Soort collectie

Musea kunnen ook verdeeld worden naar collectie, zoals vervoer/techniek, volkenkunde, natuur, oorlog en wapens, geschiedenis en openlucht musea, archeologie, kunst en wetenschap. Deze categorisatie maken is echter lastig, collecties zijn vaak gerelateerd aan meerdere thema's.

Interactieve collecties

Bij een deel van de bezochte musea is de trend van de laatste jaren zichtbaar: steeds meer museacollecties krijgen een interactieve en multimediale dimensie. Het hedendaagse museum is steeds vaker een doe-museum, dat aan de bezoeker een verrassende kijk biedt op bijzondere stukken uit de collectie. Deze opzet sluit aan bij de veranderende behoefte van een deel van museumbezoekers die een belevenis zoeken en niet meer langs schilderijen wil schuifelen. Ook het organiseren van speciale avonden en andere evenementen hoort hierbij.

Het Geldmuseum

Het Geldmuseum biedt een bij de tijd en bij de beoogde jongerendoelgroep aansluitende interactieve en multimediale vaste presentatie. In het Geldmuseum is niet primair de collectie als uitgangspunt genomen, maar is een belevenis gecreëerd waarin de interactie van mensen met geld centraal staat.

[bron: site Geldmuseum]

Het Nederlands Watermuseum

Het Nederlands Watermuseum is een eigentijds en interactief museum over alle aspecten van zoet water. Een écht doe-museum waar je bijvoorbeeld een tochtje kunt maken door het riool, een prachtige film over water kunt bekijken, waterproefjes kunt uitvoeren, maar waar je ook van alles te weten kunt komen over dijkbeheer, drinkwater, grondwater of watergebruik in Nederland en de rest van de wereld.

[bron: site Watermuseum]

Zeeuws museum

Voor het vernieuwde museum is, onder aanvoering van directeur Valentijn Byvanck, gekozen voor een niet-traditionele, eerder eigennijde manier van presenteren. Die is er vooral op gericht het publiek een verrassende kijk te bieden op bijzondere stukken uit de collectie. Om dat te bereiken is mede een beroep gedaan op beeldend kunstenaars en vormgevers. Zo maakten Paul de Nooijer en Menno de Nooijer een groot aantal films die in het museum zijn te zien.

(bron: wikipedia)

Aantal bezoekers

Het aantal bezoekers bij de bezochte musea varieert tussen 2.100 en 250.000. De top zes musea qua aantallen vallen in de categorie professionele musea (meer dan 10 fte's). Van kleine musea hebben er drie meer dan 40.000 bezoekers (tussen 40.000 en 47.000), een hiervan op twee locaties. Van de musea die volledig op vrijwilligers draaien is het hoogste aantal bezoekers 32.000. Onder bezoekers zijn veel schoolkinderen en 55-plussers.

Overzicht aantal bezoekers

10.000 of minder bezoekers	5
10.000–25.000 bezoekers	3
25.000–50.000 bezoekers	6
50.000–100.000 bezoekers	3
Meer dan 100.000 bezoekers	3
Onbekend	3

Ontstaansgeschiedenis

Onder de respondenten is er een aantal jonge organisaties (bestaan korter dan vijf jaar), maar ook een paar musea die (als instituut) langer dan 100 jaar bestaan.

5 jaar of korter	3
5–10 jaar	0
10–25 jaar	6
25–50 jaar	5
50 jaar of langer	7 (3 instellingen bestaan langer dan 100 jaar)
Onbekend	2

3.1.2 Organisatiestructuur en cultuur

De musea die bezocht zijn voor dit onderzoek hebben alle een eigen organisatiestructuur, afhankelijk van hun ontstaansgeschiedenis en werkwijze. Er valt geen eenduidige organisatiestructuur te beschrijven. Veel musea brengen de collectie onder in een aparte stichting om deze juridisch veilig te stellen (bijvoorbeeld als het museum failliet gaat). Het registreren, beheren en behouden van de collectie gebeurt dan binnen de museumorganisatie. Bij een aantal musea is sprake van een inbedding in de gemeente. Van de 23 musea hebben er 14 een vriendenvereniging.

“Wij hebben de collectie van het museum ondergebracht in een aparte juridische organisatie: Stichting Beheer Collectie. Omdat we bedrijfsmatig en commercieel werken, zonder subsidie, is het niet ondenkbaar dat het een keer slecht zou gaan, zo slecht dat het bedrijf failliet zou kunnen gaan. Om te voorkomen dat het erfgoed dan onderdeel wordt van een financiële schuldvereffening hebben we de collectie beschermd in een aparte stichting.”

(Dijk-en oorlogsmuseum Polderhuis, Westkapelle)

“De stichting heeft alleen een bestuur. Het stichtingsbestuur is de eigenaar van onroerend goed, gaat over financiën, en is ook verantwoordelijk voor het onderhoud; de uitvoering geschiedt zowel door de stichting als vereniging van de vrienden. De vrienden leveren de inboedel en de vrijwilligers. De stichting beheert en de vrienden zorgen dat het draait. Formeel is het wel duidelijk wie waarover beslist. In de praktijk echter vergaderen beide besturen samen en elke stem telt even sterk. Het museum krijgt een kleine subsidie van de gemeente, voor de rest is dat zelffinanciering (entree).”

(Museumboerderij 't Olde Maat Us, Giethoorn)

“Het Gemeentemuseum Weert is echt nog ingebed in een gemeentelijke bestuursvorm; het college van B&W vormt het bestuur en is eindverantwoordelijk voor het beleid. Mijn functie is één van de drie fte's die er voor het museum staan. Wij werken dus feitelijk als ambtenaren.”

(Gemeentemuseum Weert)

Organisatiecultuur

Musea zijn over het algemeen informele en platte organisaties. De sfeer is gemoedelijk. Er zijn ook musea (vrijwilligersfuncties) waar mensen meer solistisch en minder in teamverband werken.

Een aantal kleine streekmusea (zonder of met weinig betaalde medewerkers), met name in het platteland (Ootmarsum, Giethoorn, Westkapelle), heeft naast een culturele ook een grote sociale dimensie. Ze zijn meer dan een culturele instelling en hebben een ontmoetingsfunctie voor de lokale gemeenschap ('een hangplek voor ouderen' bijvoorbeeld). Vrijwilligers die vaak op leeftijd zijn letten op elkaar, het voorkomen van eenzaamheid is een belangrijke motief, relatief veel echtparen zijn actief. De persoonlijke betrokkenheid van vrijwilligers bij hun museum is heel groot; men ziet elkaar als vriendenkring en sociaal netwerk. De lokale geschiedenis staat niet alleen centraal in de collectie maar het museum speelt een belangrijke rol (verbindingselement).

3.1.3 Organisatiegeschiedenis en vrijwilligerswerk

In de geschiedenis van de musea zijn er twee soort gebeurtenissen die van grote invloed kunnen zijn op vrijwilligers: een fusie en tijdelijke sluiting.

Fusies in de museawereld komen vaker voor bij grotere (professionele) dan bij kleine musea. Van de onderzochte musea zijn er twee ontstaan vanuit een fusie (het Geldmuseum en het Limburgs

museum). Bij de twee andere musea zijn fusieplannen op dit moment actueel (Naturalis en MLM). Zoals op de betaalde staf, zo heeft een fusie ook gevolgen voor vrijwilligers en hun werkzaamheden. De fusiepartners kunnen bijvoorbeeld instellingen zijn die op het punt van vrijwillige inzet sterk van elkaar verschillen. Bijvoorbeeld: wel of niet werken met vrijwilligers, de rol van de vrijwilligers in de organisatie (groot of juist gering), maar ook in de aspecten van het vrijwilligersbeleid (wel/geen vrijwilligerscoördinator, vergoeding, contract etc.). Respondenten geven aan dat het in de fusieprocessen nodig is om tijdig de positie van vrijwilligers te bepalen om te voorkomen dat mensen weggaan. Als er differentiatie blijft in de aspecten van het vrijwilligersbeleid voor verschillende groepen vrijwilligers (bijvoorbeeld door 'verworven rechten') dan moet hierover helder gecommuniceerd worden. Kortom, een integraal en actueel vrijwilligersbeleid bij de nieuwe organisatie vraagt net zo veel aandacht als het personeelsbeleid.

*Door de fusie en het aanbrengen van nieuwe medewerkers zijn er een hoop culturen bij elkaar gekomen die zich aan elkaar hebben moeten aanpassen. Daardoor is de sfeer in de organisatie informeel.
(Geldmuseum, Utrecht)*

Een andere belangrijke gebeurtenis in het leven van een museum is als het tijdelijk gesloten is. Vaak is de reden hiervoor een verbouwing van het museumgebouw (zoals bij het Zeeuws museum, Spakenburg, Goes en Luttenberg). Er kunnen ook andere redenen zijn voor tijdelijke sluiting zoals een brand (Armando museum), de herinrichting van de collectie of de stopzetting van de subsidie (Schotse huizen). Zo'n periode duurt van een paar maanden tot enkele jaren. Wat moeten de vrijwilligers in de tussentijd? Oplossingen die de respondenten hiervoor geven zijn o.a. het organiseren van bepaalde activiteiten om in contact met elkaar te blijven, het wij-gevoel vast te houden en duidelijk te laten zien dat de organisatie rekent op vrijwilligers. Het blijkt echter onvermijdelijk dat een aantal mensen afvalt. Dat betekent dat met de heropening er vaak sprake is van een gedeeltelijke vernieuwing van het vrijwilligersbestand.

Voorbeeld 1 Armando: het versterken van het wij-gevoel

Een zwarte bladzijde in het geschiedenisboek van het Amersfoortse Armando museum in het jaar 2007. De Elleboogkerk waar de exposities zijn gehouden is in 2007 door een brand ernstig beschadigd; een groot deel van de kerncollectie is verdwenen. Op dit moment wordt de kerk herbouwd en de collectie aangevuld en geëxposeerd op een tijdelijke locatie. De brand had ook positieve gevolgen. Zo wist men deze gebeurtenis ook ten goede aan te wenden, namelijk door meer bekendheid en nieuwe subsidiestromen te verkrijgen.

Ook in het leven van de museumvrijwilligers was de brand een ingrijpende gebeurtenis. Er leek eerst een stukje 'leven' te zijn weggevallen voor eenieder; maar de communicatie bleef doorgaan en de bijeenkomsten van vrijwilligers ook. Hierdoor is een geweldige toenadering gekomen tussen alle medewerkers onderling en er is een gemeenschappelijk gevoel van 'wederopbouw' ontstaan. De insteek is zowel vanuit vrijwilligers als staf positief en de betrokkenheid is vanuit de beide groepen groot. Voor de staf is er het werk gebleven, terwijl voor de vrijwilligers moet worden gezocht naar een vorm van 'commitment'. Maar de vrijwilligersgroep is intact gebleven, er is niemand vertrokken.

Voorbeeld 2 Zeeuws museum: doorgaande activiteiten

De geschiedenis van het Zeeuws museum wordt verdeeld in drie periodes: voor, tijdens en na de sluiting. Bij een tentoonstelling in 1995 moest toezicht komen. Dat waren de eerste vrijwilligers bij het Zeeuws Museum. In totaal hebben 32 vrijwilligers toen meegeholpen. Zowel de organisatie als de vrijwilligers is dat goed bevallen. Na de tentoonstelling is ook een museumwinkeltje gestart waar vrijwilligers ingezet waren. Op 16 januari 2001 werd het museum gesloten ten behoeve van een grootscheepse verbouwing. Politieke, financiële en bouwkundige problemen vertraagden de verbouwing aanzienlijk. Op 5 juni 2007 kon het geheel vernieuwde museum weer voor het publiek worden opengesteld. Tijdens de sluiting was het moeilijk om de groep vrijwilligers bij elkaar te houden. Er waren in die periode ook activiteiten georganiseerd (losse tentoonstellingen) waarin vrijwilligers werden ingezet. Vijf jaar is echter lang en de binding was toch steeds minder. Een deel van de mensen is afgefallen, ook vanwege de hoge leeftijd of omdat ze iets anders gingen doen. Daarom is de groep vrijwilligers voor de heropening aangevuld met nieuwe mensen. Er zijn op dit moment ongeveer 20 vrijwilligers actief in het museum.

3.2 Vrijwilligersbeleid en -management

3.2.1 Visie, waarom werken met vrijwilligers?

Bij alle musea vormen vrijwilligers een grote dimensie binnen de organisatie. Ze zijn of onmisbaar voor de organisaties, of een waardevolle aanvulling. Zonder de inzet van vrijwilligers zouden sommige musea niet kunnen bestaan of zouden bepaalde activiteiten niet kunnen doorgaan. Bijna alle respondenten noemen primaire financiële redenen (in een of andere bewoording) waarom ze met vrijwilligers werken. Het inzetten van betaalde medewerkers in plaats van vrijwilligers is financieel niet haalbaar. Maar dit is lang niet de enige reden dat vrijwilligers worden ingezet. Werken met vrijwilligers is vaak ook een traditie, ze waren er vanaf het begin bij betrokken. Daarnaast hebben ze kwaliteiten die de organisatie goed kan gebruiken, zoals grote betrokkenheid, flexibiliteit, specifieke expertise, publieksvriendelijke houding, etc. Vrijwilligers zorgen ook voor de sterkere binding van het museum met de omgeving. Vrijwillige inzet is ook een manier om vorm te geven aan de betrokkenheid van de vriendenvereniging. Enkele musea willen op deze manier een kans aan mensen bieden om relevant bezig te zijn (bijvoorbeeld in het kader van re-integratie) of om een hobby te kunnen beoefenen of een uiting te geven aan hun maatschappelijke betrokkenheid. De vrijwillige inzet vergroot ook het maatschappelijke belang van de organisatie. Bij alleen één museum zou men liever zonder vrijwilligers doorgaan als dat financieel haalbaar zou zijn.

Overzicht redenen:

- Financiën
- Kwaliteiten vrijwilligers
- Kans/gelegenheid bieden
- Traditie
- Binding met de omgeving

Voorbeelden uit de interviews

Vrijwilligers zijn de peiler van de organisatie en zijn onmisbaar. Ze zijn enthousiast en publieksvriendelijk, ze ondersteunen in onderzoek en geven binding met de achterban. Daarnaast werkt het museum ook met vrijwilligers om financiële redenen. Een museum kan het allemaal zo goed voor elkaar hebben, maar tijd moet liggen in de persoonlijke aandacht voor vrijwilligers. Wanneer je dat niet doet, dan word je er acuut op terugbetaald. Het is belangrijk dat vrijwilligers je zien, het sociale aspect is het belangrijkste motief voor mensen. Ze moeten voelen dat ze gezien en gehoord worden. Het werken met vrijwilligers is 'werken met grote bos bloemen (maatwerk)'.
(Geldmuseum, Utrecht)

Als je betaalde medewerkers in dienst hebt, dan is het lastig vrijwilligers te krijgen en te motiveren. Het is makkelijker als niemand betaald krijgt, dan is iedereen gelijk. Ook bestuursleden en uitvoerende vrijwilligers zijn bij ons gelijkwaardig. Wij willen iedereen in zijn waarde laten en ruimte maken voor eigen initiatief en verantwoordelijkheid.
(Museumboerderij 't Olde Maat Us, Giethoorn)

"Maar ook dan zijn er grenzen aan het werken met vrijwilligers. Als we niet verder kunnen professionaliseren in de zin van betaalde krachten, dan zijn er beperkingen. De bezoekersaantallen leggen dat op. Het is geen reële gedachte om te kunnen denken dat het museum zonder vrijwilligers kan blijven bestaan (ondanks de vaste taken die er liggen). Die vrijwilligers zijn essentieel. Gelukkig is nu ook in kaart gebracht dat de vrijwilligers minimaal voor €300.000 aan arbeid leveren."
(Historisch Museum De Bevelanden, Goes)

"Vrijwilligers zijn niet alleen kapitaal van de onderneming, maar juist het 'hart' van de onderneming."
(Openluchtmuseum Ootmarsum)

3.2.2 Beleid maken

Bij de negen grote musea zijn meestal de vrijwilligerscoördinator en de directeur verantwoordelijk voor het maken van het vrijwilligersbeleid. De indruk is dat bij deze musea relatief veel op papier staat. Het komt bijna nooit voor dat alle aspecten in een document uitgewerkt zijn. Meestal staan verschillende aspecten genoemd bijvoorbeeld in een vrijwilligerscontract of in de notulen. Wel zijn een paar musea bezig om een integraal document (handleiding) te maken. Daarnaast zijn er ook mondelinge afspraken.

“Het museum werkt dan ook graag met vrijwilligers want ze zijn vrijwel nooit ziek, altijd op tijd, hun committent is ontzettend groot. Vrijwilligers werken vanuit hun referentiekader, ze kunnen erg vasthoudend zijn in het aangeven van kritiekpunten. Dat zie ik als betrokkenheid. De vrijwilligers voelen zich vrij, maar soms is er wrijving doordat ze al een arbeidsverleden hebben. Het is belangrijk dat ze nu in een andere structuur goed aanvoelen waar je op in gaat. Ruimte geven maar ook remmen.”

(Geldmuseum, Utrecht)

Bij kleine musea loopt vrijwilligersbeleid en ander organisatiebeleid door elkaar heen. Hoe het beleid tot stand komt, is divers (als een gevolg van diversiteit in inrichting van organisaties). Als het bestuur heel actief is, dan maken ze het beleid (soms via commissies en werkgroepen). Waar een directeur (conservator) aanwezig is, is zijn rol groot. In vergelijking met grote musea is er minder structuur, er staat minder op papier. Soms staan delen van het beleid in een introductiemap, in een vrijwilligerscontract of in een jaarprogramma. Vaak zijn bepaalde zaken ‘zo gegroeid’ of worden ad hoc geregeld en niet vanuit een duidelijke visie geformuleerd. Veel wordt in de wandelgangen (informeel) geregeld. De respondenten geven aan dat niet alles op papier hoeft en kan staan. Wel geven vijf musea aan dat ze bezig zijn hun beleid te beschrijven of te actualiseren door bijvoorbeeld een document (handleiding) te maken waarin alle aspecten staan.

“Dat wat er is aan vrijwilligersbeleid is opgesteld door mijn voorganger. Deze heeft toen vanuit de bestuursfunctie een structuur opgezet. Vrijwilligersbeleid en opleidingsbeleid. Dit gaat in de praktijk uit het hoofd. De daadwerkelijke documenten zijn wel ergens, maar niet zo direct toegankelijk. Ik weet hoe de organisatie in elkaar zit, hoe intake eruit ziet. Ik overweeg wel om beleid nog een keer te boek te stellen. Nu kijken, wat hebben we allemaal aan opleidingen, wat moet de cursusinhoud zijn. Een soort vrijwilligersstatuut of boekje, waarin iemand kan lezen wat rechten en plichten zijn, om dit naar alle vrijwilligers duidelijk maken. Het gaat nu allemaal op de automatische piloot, ooit vastgelegd, in archieven.”

(Stoomtrein Goes-Borsele)

3.2.3 Vrijwilligerscoördinator

Bij de bezochte musea is de coördinatie van vrijwilligers op verschillende manieren geregeld. Door een of meerdere personen, betaalde en/of vrijwillige medewerkers, door de directeur of het bestuur.

Bij vijf grote musea horen de coördinerende taken bij een of meerdere afdelingshoofden (bijvoorbeeld hoofd publiekszaken of manager informatie en publiek). Drie organisaties hebben een aparte vrijwilligerscoördinator, een hiervan op vrijwillige basis. Bij één museum is de coördinator bestuurslid van de vriendenvereniging.

“De vrijwilligers worden gecoördineerd door meerdere vaste medewerkers, namelijk de hoofden van de afdelingen waarin ze werken. Echter, de hoofden van de afdelingen begeleiden de vrijwilligers niet, dit gebeurt door een vaste medewerker van de afdeling. Deze stuurt de vrijwilligers aan en kan voor vragen naar het hoofd.”
(Stedelijk Museum Schiedam)

In acht van de veertien kleine musea is de coördinator een vrijwillige functie, bij zes is dat (voor een deel) een betaalde functie. In twee organisaties wordt de functie door twee mensen gedeeld. Soms krijgt de coördinator de ondersteuning van het bestuur of de directeur. Ondersteuning ontvangt de coördinator regelmatig vanuit het bestuur. Men werkt vaak nauw samen met de directeur, als die er is, of met een bestuurslid (in kleinere organisatie zonder of met weinig betaalde medewerkers).

“Als je binnen een museum je vrijwilligers niet goed coördineert, dan gaat het niet. Het moet geolied verlopen en dat kan niet als je er als coördinator niet goed bij betrokken bent.”
(Historisch Museum De Bevelanden, Goes)

Omdat de coördinatie van vrijwilligers op verschillende manieren vorm krijgt, is er geen sprake van eenduidige takkenpakket. De meeste voorkomende taken zijn o.a. intakegesprekken, het inwerken van nieuwe mensen, inroosteren van vrijwilligers en aanspreekpunt voor vrijwilligers.

Taken coördinator Museum De Laarman

Vrijwilligerscoördinator, zelf ook een vrijwilliger, houdt zich bezig met:

- *algemene werkzaamheden, dezelfde als vrijwilligers*
- *kastelling en aannname van groepen*
- *promoten van Museum (bijvoorbeeld op Beurs in Duitsland)*
- *planning maken voor de vrijwilligers (dag)*
- *oproepen van mensen voor groepen*
- *inkopen voor de bar*
- *planning van grote evenementen (materiaal, mensen)*
- *oproepen interieurverzorgers*
- *inrichting interieur (niet de collectie)*
- *helpen bij de verbouwing.*

3.2.4 Vrijwilligers

Bij de onderzochte musea zijn in totaal bijna 1900 vrijwilligers werkzaam, variërend in aantal tussen 10 en 320. Gemiddeld betekent dit 82 vrijwilligers per museum, een aantal dat aanzienlijk hoger is dan de

resultaten uit de enquête. Het gemiddelde bij grote musea is 53 en bij de kleine musea is dat 101 vrijwilliger per museum. Dit komt door het grote aantal 'kleine' musea, waar het aantal fte lager ligt maar vaak hele grote groepen vrijwilligers de organisatie draaiende houden.

De kenmerken van vrijwilligers die de interviewrespondenten noemen komen overeen met de gegevens uit de enquête en de groepsinterviews met vrijwilligers. Onder de vrijwilligers zijn veel (actieve) senioren; sommige musea draaien bijna volledig op 60-plussers. Een paar musea hebben aangegeven dat de samenstellingen van de vrijwilligers qua leeftijd overeenkomt met de samenstelling van bezoekers. Er zijn weinig werkende mensen. De meeste vrijwilligers zijn met pensioen of uit de arbeidsproces. Onder de musea is alleen één organisatie die veel jongeren (tevens mannen) heeft, namelijk de Stoomtrein Goes-Borsele. De verklaring hiervoor ligt voor een deel aan het soort werkzaamheden: buitenwerk en techniek. Bij een aantal musea zijn mannen duidelijk in de meerderheid, bij een even groot aantal is het juist andersom. Bij de rest ligt de verdeling ongeveer gelijk. Bij met name streekmusea zijn relatief vaak meerdere familieleden (partners) actief.

Het verloop onder vrijwilligers is gering, mensen zijn trouw aan de organisatie en blijven jarenlang actief. Vaak zijn dat vrijwilligers van het eerste uur. Onder vrijwilligers bevindt zich een groep mensen die beschikt over een specifieke expertise (bijvoorbeeld bij Naturalis) of een beroep/ambt heeft beoefend dat direct gerelateerd is aan de collectie (bijvoorbeeld Militair Luchtvaart Museum).

“Onze doelgroep is de actieve senior, de 55-plusser. Dat is ook de doelgroep van de vrijwilligers. Dus dat sluit wel heel goed aan. Dat is dan ook weer de kracht, want de vrijwilligers uit het museum hebben dan een goede aansluiting met de bezoekers, bijvoorbeeld bij de kaartjesverkoop. We vragen ook altijd d.m.v. enquêtes hoe het contact van de medewerkers was, en zeker 98% is altijd positief.”
(Historisch Museum De Bevelanden, Goes)

Motivatie

Over het algemeen zijn de respondenten goed op de hoogte van de motieven van mensen die in het museum actief zijn. Aan dit onderwerp wordt vooral aandacht besteed tijdens intakegesprekken. Er zijn veel motieven te noemen waarom men een museumvrijwilliger wordt. Op individueel niveau wordt vaak een combinatie van de motieven gemaakt. Het is echter ook mogelijk per museum een of meerdere hoofdmotieven te onderscheiden. Vaak is dan sprake van een relatief veel voorkomende combinatie. Bijvoorbeeld affiniteit met de kunst in combinatie met het werken in een prettige omgeving. Of het sociale aspect in combinatie met zinvolle tijdsbesteding. Of betrokkenheid bij de lokale gemeenschap in combinatie met het voorkomen van eenzaamheid. De volgende motieven komen in verschillende combinaties voor:

- sociale contacten, mensen ontmoeten
- het voorkomen van eenzaamheid
- het actief zijn in de maatschappij
- arbeidservaring meenemen en uitdiepen
- het zoeken naar een zinnige tijdsbesteding
- contact met het oude beroep
- re-integratie, op vaste tijd werken, terug willen keren in de maatschappij

- zich nuttig maken, niet achter de geraniums zitten
- interesse in cultuur en kunst, een cultuurconsument
- affiniteit met de (lokale) geschiedenis
- affiniteit met de museumcollectie
- prettige werkomgeving (museumgebouw)
- gevraagd zijn voor de functie
- betrokkenheid bij de museumorganisatie
- gepassioneerd / freaks
- betrokken dorp/stadbewoners, betrokkenheid bij de gemeenschap, behouden van het lokale erfgoed
- 'inburgeren in de nieuwe omgeving.

3.2.5 Binnenhalen

De meeste musea zouden meer vrijwilligers goed kunnen gebruiken. Er is echter over het algemeen geen sprake van een groot tekort aan vrijwilligers. Het is meer een zorg voor de toekomst.

Genoemde wervingskanalen:

- Via via, vaak door het persoonlijk benaderen van vrienden of partners.
- Buurthuizen, kranten, wijkbladen, radio, regionale pers en lichtkrant in de wijk.
- Vrijwilligerscentrale.
- Beursvloer, informeel in contact brengen van bedrijven met maatschappelijke instellingen.
- Onderwijsinstelling, stageplekken en andere maatschappelijke instellingen. Zo wordt er bijvoorbeeld door een van de musea gewerkt met een psychiatrisch centrum voor autistische jongeren.
- Weinig organisaties gebruiken hun site voor de werving. Als ze dat wel doen, levert het niet of niet de juiste vrijwilligers op.

Persoonlijke benadering

De persoonlijke benadering betekent dat de werving vooral op hetzelfde netwerk gericht is (een minpunt). Een voordeel van deze wervingsmethode is een soort natuurlijke voorselectie: de kans is groter dat iemand blijft dan dat een kandidaat via een ander kanaal binnenkomt. Er zijn ook musea die niet actief/structureel werven: ze krijgen voldoende vrijwilligers via zelfaanmelding. Als ze iemand nog hebben plaatsen ze bijvoorbeeld een bericht op de site. De uitval is groter als ze via de site of op een andere manier (bijvoorbeeld in het kader van sociale activering) binnenkomen.

Contact met de vrijwilligerscentrale

Bijna de helft van de musea heeft contact met een lokale vrijwilligerscentrale. Sommige musea noemen de vrijwilligerscentrale een belangrijk wervingskanaal. Via de centrale komen bijvoorbeeld mensen die in een re-integratietraject zitten. Ervaringen met de vrijwilligers die via de vrijwilligerscentrale komen zijn niet altijd zo positief. Soms is de beschikbaarheid van mensen beperkt (bijvoorbeeld niet tijdens de vakantie, alleen in bepaalde dagen) of de motivatie te laag of ze passen niet bij de groep.

Knelpunten werving

Soms lukt het wel voldoende mensen te vinden voor korte klussen, maar niet voor structurele taken. Een ander knelpunt is dat de werkzaamheden van vrijwilligers vaak overdag plaatsvinden. Het is dus

moeilijk voor iemand met een betaalde baan actief te worden. Een andere doelgroep die niet of moeilijk bereikt wordt zijn jongeren en allochtonen.

“Onze zorg is: krijgen wij in de toekomst voldoende vrijwilligers. Op de achtergrond speelt dat altijd mee. Moeten wij ooit zo ver gaan en bijvoorbeeld de schoonmaak uitbesteden. Voorlopig is dat niet aan de orde. Wij konden wel eens in de situatie komen dat we voor bepaalde functies niet voldoende vrijwilligers hebben.”
(Museumboerderij ‘t Olde Maat Us, Giethoorn)

Intakegesprek

Alle musea voeren met een kandidaat-vrijwilliger een intake gesprek. Tijdens het gesprek kunnen verschillende onderwerpen aan de orde komen: de wensen van de toekomstige vrijwilliger worden naast de organisatiewensen gelegd om te zien of dat een match geeft met elkaar. Het gesprek is vooral gericht op de motivatie van de kandidaat. Er wordt verteld over de werkzaamheden en verwachtingen, zoals beschikbaarheid. Ook wordt gekeken naar persoonlijke ervaring en kennis, maar alleen voor specifieke functies is deze doorslaggevend. Soms kan de kandidaat ook iets op papier meenemen: een functiebeschrijving of een introductieboek. De meeste kandidaten krijgen een kans om zich te bewijzen. Meestal lopen ze een paar weken mee met een ervaren vrijwilliger om te zien of het klikt tussen het museum en henzelf. Na de proefperiode vallen mensen soms af of worden afgewezen. De redenen hiervoor kunnen bijvoorbeeld zijn: geen betrokkenheid met het museum, slecht contact met het publiek of niet passen bij de functie en/of bij de groep.

De eisen die gesteld worden verschillen per functie, bijvoorbeeld representatief zijn, beheersing van talen, ervaring met baliewerkzaamheden, kunnen omgaan met kassa, durven praten voor de groep en met kinderen kunnen omgaan. Daarnaast wordt vaak beschikbaarheid op bepaalde tijden gevraagd. Qua tijdsbesteding stellen musea vaak een minimum aantal uren per maand of week vast. Andersom kiezen bepaalde musea (voornamelijk grotere musea) ervoor om niet een maximum vast te stellen, om vergroeiing met de organisatie te voorkomen. Affiniteit met de kunst en/of museumcollectie is minder belangrijk. De musea geven aan dat de nieuwe vrijwilligers ruimte krijgen om te werken aan ontbrekende vaardigheden, zoals het praten voor de groep. Over het algemeen is het bij kleine musea belangrijker dat nieuwe mensen bij de bestaande groep passen. In de solistische functies is dat minder belangrijk. Bij de musea die sterk op een informeel netwerk leunen, zijn de selectiecriteria minder helder. Daar is het vooral belangrijk dat de nieuwkomer moet passen bij de groep en de sfeer.

“In een dorp kent iedereen iedereen. Wij kennen ook mensen bijvoorbeeld via andere verenigingen. Zo kunnen wij goed inschatten of iemand bij ons past. Ook de inwerkingperiode is belangrijk voor de selectie: sommige mensen trekken zich gewoon terug.”
(Museumboerderij ‘t Olde Maat Us, Giethoorn)

Contract

Bijna alle grote musea (8 van 9) werken met een vrijwilligersovereenkomst. Bij de kleine musea doet dat een derde (5 van 14). Streekmusea in dorpen gebruiken meestal geen contract. In dergelijke informele organisaties aarzelt men met het inzetten van zulke formele middelen. Het kan rekenen op het verzet van (een deel van) vrijwilligers omdat het ingaat tegen de gemoedelijke sfeer en het vertrouwen in elkaar. Een vaak gehoord antwoord is: *“Onze vrijwilligers reageren dan met: Waar is dat voor nodig. Laat ons nou maar hobbyen.”*

Organisaties die wel met een overeenkomst werken noemen als argument dat de onderlinge relatie niet vrijblijvend is en dat een document voor helderheid zorgt. De vorm van de overeenkomst verschilt: van een klein reglement tot een uitgebreide opsomming van de wederzijdse rechten en plichten. Soms wordt het contract direct tijdens het intakegesprek getekend en soms na een proefperiode. In het vrijwilligerscontract zijn zaken als werktijden, aantal uren, verzekeringen en vergoedingen opgenomen. Een functieomschrijving is alleen soms een bijlage. Een tussenoplossing is een gids met schriftelijke regels (huishoudelijk reglement) die elke nieuwe vrijwilliger ontvangt.

3.2.6 Begeleiden

Inwerken

Na een intakegesprek volgt meestal een inwerkperiode. De meeste musea hebben dan ook een meer of minder vast traject voor nieuwe medewerkers. Nieuwelingen krijgen een uitleg over de werkzaamheden en worden voor een bepaalde periode (variërend van een aantal dagen tot een aantal maanden) gekoppeld (meelopen en meekijken) aan een ervaren vrijwilliger (mentor) of een andere inhoudelijke medewerker van de organisatie (soms een afdelingshoofd).

Een onderdeel van het traject is ook een voorstelrondje langs de vaste medewerkers. Daarnaast zijn er vaak andere hulpmiddelen aanwezig om mensen in te werken: een functieomschrijving, een introductieboekje, een instructieboek, een video-opname van een rondleiding (als voorbeeld), literatuur over de museumcollectie, etc. Veel voorkennis over de collectie verwachten musea overigens niet behalve als het over de specifieke functies gaat (zoals assisteren bij onderzoeken of registreren van de onderwerpen). De inwerkperiode gaat niet alleen over de werkzaamheden maar er wordt ook gekeken of de nieuwe medewerker bij de groep en de sfeer past. De inwerkperiode wordt meestal afgesloten met een evaluatiegesprek.

“Voor rondleiders is er een intakegesprek. Doel is uitleg geven over de organisatie, werkzaamheden en de regels (niet vrijblijvend). Daarna lopen ze ‘stage’: lopen met mensen mee, stellen zich voor. Na ongeveer een maand volgt een evaluatiegesprek. Er is ook een video van een rondleiding als voorbereidend materiaal (en niet om letterlijk over te doen). Dat is eigenlijk onze ‘opleiding’ en het werkt.”
(Museumboerderij ‘t Olde Maat Us, Giethoorn)

Werkbegeleiding

Bij de negen grote musea ligt de werkbegeleiding primair bij de verschillende afdelingshoofden en inhoudelijke medewerkers. Onder kleine musea is er veel diversiteit in de begeleidingsvormen. Een

formeel voortgangsgesprek komt zelden voor. Vaak organiseert men een teamoverleg plus een aantal gezamenlijke bijeenkomsten per jaar. Dit wordt gedaan door een coördinator, of door de directeur en inhoudelijke medewerkers (conservator, depotmedewerker). In de aansturing werkt men vaak met groepsleiders of commissievoorzitters.

In sommige musea/functies zijn vrijwilligers tamelijk individualistisch bezig, ze vormen geen team. Gezelligheid is dan minder belangrijk dan de taak. In deze organisaties worden periodieke bijeenkomsten (bijvoorbeeld de maandelijkse borrel) georganiseerd om onderlinge contacten te versterken en het teamgevoel te bewaren. Om mensen te stimuleren naar zulke bijeenkomsten te komen, wordt vaak een inhoudelijke component aan toegevoegd (bijvoorbeeld informatie over een nieuwe tentoonstelling).

Inroosteren

Het inroosteren van museumvrijwilligers is vaak een logistieke puzzel. Rekening houden met persoonlijke voorkeuren qua beschikbaarheid en teamgenoten maakt het voor veel musea/coördinatoren ingewikkeld. Soms worden de voorkeuren en de mogelijkheden besproken tijdens periodieke overleggen om zo tot een planning te komen. Anders wordt deze informatie via een rooster-enquête doorgegeven aan de coördinator. Uit gesprekken blijkt dat het gebruik van een computerprogramma hiervoor door de verantwoordelijke personen wordt afgewezen: er zijn te veel uitzonderingen en voorkeuren waar zij rekening mee moeten houden. Vrijwilligers die een rooster vooraf krijgen, zorgen meestal zelf voor de vervanging en ruil. Alleen bij ziekte of andere urgente situaties melden ze zich af bij de coördinator die dan de vervanging regelt.

3.2.7 Belonen

Museumvrijwilligers kunnen meestal rekenen op een groot scala aan beloningen en waardering (of een combinatie hiervan). Als er een betaalde staf in de organisatie aanwezig is, dan is meestal hetzelfde beleid van toepassing.

Waardering (immaterieel)

- Door goed naar ze te luisteren en ze het gevoel te geven dat daar wat mee wordt gedaan.
- Serieus nemen door betaalde staf als deze aanwezig is.
- Het bieden van werkgerelateerde opleidingen.
- Attenties: een kaart voor verjaardagen, ziektes, jubilea of andere belangrijke gebeurtenissen in het privéleven.
- Vrijwilligers uitnodigen voor personeelsbijeenkomsten, zoals de Nieuwjaarsreceptie, maandelijkse borrels of koffieochtenden.
- Organiseren van een jaarlijks uitje (vaak naar een ander museum) of een vrijwilligersfeest.

Beloning (materieel):

- bedrijfskleding
- kerstpakket
- een afscheidscadeau bij vertrek
- korting in het museumrestaurant en de museumwinkel,
- onkostenvergoeding.

Vergoeding en verzekering

Bij de meeste musea kunnen de vrijwilligers hun werkelijk gemaakte kosten (met name reiskosten) vergoed krijgen. Ongeveer een derde van de organisaties geeft een vast bedrag afhankelijk van de inzet: het varieert tussen € 5 en € 10 per dagdeel. Bij een klein aantal musea is geen sprake van vergoedingen. Bij alle musea zijn vrijwilligers verzekerd, dit betreft een eigen verzekering van organisatie en/of een collectieve verzekering via de gemeente.

“De meeste vrijwilligers willen geen vergoeding en krijgen daarom ieder jaar een kerstpakket, chocoladeletters en door het museum uitgebrachte publicaties. Deze kunnen wel worden omgezet naar een financiële vergoeding, maar dit wordt per vrijwilliger apart bekeken. Tevens is er een reiskostenvergoeding van maximaal €150,- per maand.”
(Stedelijk museum Scheidam)

3.2.8 Behouden

Persoonlijke ontwikkeling / deskundigheidsbevordering

Persoonlijke ontwikkeling van vrijwilligers gebeurt via trainingen en cursussen. Deze worden intern en extern aangeboden, extern als dat relevant is voor de organisatie, bij een erfgoedhuis of lokaal. Intern bijvoorbeeld bij de opening van een nieuwe tentoonstelling of een cursus, bedoeld voor betaalde staf. Cursussen die aangeboden worden zijn:

- Klantvriendelijkheid en presentatievaardigheden; het omgaan met het publiek voor rondleiders
- Adlib
- Een cursus registratie bij het Erfgoedhuis
- Een BHV-cursus
- Bij iedere nieuwe tentoonstelling of vakantieactiviteit een interne cursus

Sommige musea geven aan voorzichtig om te gaan met de extra belasting van de vrijwilligers. Er zijn ook musea waar de bijscholing verplicht is.

Interne communicatie

Veel musea maken wekelijks/maandelijks een nieuwsbrief die (ook) vrijwilligers krijgen. Verder wordt over actuele ontwikkelingen gesproken tijdens speciale bijeenkomsten. De frequentie verschilt van maandelijks, een paar keer per jaar of jaarlijks. Andere genoemde middelen: e-mail, logboek, ideeënbus.

3.2.9 Beëindigen

Zowel uit de enquête als uit de interviews blijkt dat museumvrijwilligers loyaal zijn en lang actief blijven. Toch komt altijd een moment om van elkaar afscheid te nemen. Hoe dat gebeurt verschilt per museum. Alle musea hebben wel zicht op de vertrekredenen van vrijwilligers. Deze informatie komt vooral bij grotere musea uit een formeel exitgesprek. Bij andere (kleinere) musea gebeurt dat op een meer informele manier: men kent elkaar en weet vaak van tevoren of iemand, en zo ja waarom, wil stoppen.

Respondenten geven aan dat de reden om te stoppen meestal in de privé-sfeer van de vrijwilliger ligt: een verhuizing, een nieuwe betaalde baan maar ook toe aan iets anders. Een van de belangrijkste

vertrekredenen zijn de gevolgen van de hoge leeftijd. Op een gegeven moment gaat het lichamelijk en/of mentaal minder goed. Mensen geven dan zelf aan om minder vaak ingeroosterd te willen worden of om helemaal te stoppen. Er zijn echter mensen die ondanks genoemde beperkingen gewoon doorgaan. Ze hebben dat niet in de gaten of willen de vereenzaming voorkomen (bijvoorbeeld als de partner al overleden is).

“Soms merken wij als bestuur dat mensen vergeetachtig worden. Dat is voor ons het meest pijnlijke. Ze hebben dat niet direct in de gaten. Een rondleidster kon het verhaal van vroeger aan bezoekers perfect vertellen, dat zat goed in haar geheugen. Na afloop van een rondleiding kwam de groep naar de rondleiders toe om haar te bedanken: u heeft ons prachtig rondgeleid en wij hebben veel van u genoten. Heb ik jullie rondgeleid? vroeg de rondleidster...”

(Museumboerderij 't Olde Maat Us, Giethoorn)

Gevolgen van zulke situaties die respondenten aangeven zijn bijvoorbeeld dat mensen minder goed met de bezoekers kunnen omgaan, de werkzaamheden niet naar volle tevredenheid kunnen uitvoeren, niet representatief zijn, etc. Ook geven de respondenten aan dat het ingrijpen in zulke situaties niet altijd even makkelijk is. Het museum heeft een belangrijke dimensie in het leven van mensen gekregen; er is inmiddels een sterke (vaak emotionele) band met andere medewerkers en met de organisatie ontstaan. Meerdere organisaties constateren dat deze situaties steeds vaker voorkomen en/of verwachten dat in de nabije toekomst.

Bij de lichamelijke beperkingen (mensen geven dat eerder toe) is dat makkelijker dan bij de mentale (dementie). Het brengen van dergelijk nieuws is niet makkelijk. Als mogelijke oplossingen voor zulke situaties noemen de respondenten:

- Zelf aangeven dat het minder gaat, afbouwen en afscheid nemen.
- Door teamleden opvangen, in dat geval nemen de andere vrijwilligers iets van de verantwoordelijkheden over.
- Minder vaak inroosteren, hierdoor krijgen mensen het zelf in de gaten ('Vind je dat erg? Nee, dat komt goed uit,' is meestal een reactie.)
- Praten met de kinderen van degene die minder functioneert: hoe gaat het thuis? Daarna elkaar op de hoogte houden.
- Een andere taak vinden, bijvoorbeeld i.p.v. gids zijn collectie-items registreren.
- Afscheid nemen, tijdens een gesprek aangeven dat het niet goed gaat.
- Alleen een museum heeft een maximum leeftijdsgrens (75 jaar) ingevoerd.

“Als iemand er twintig jaar dienst op heeft zitten, is dat toch niet leuk om te moeten doen. Het is lastig want ze zijn heel aardig en vriendelijk, maar je ziet gewoon dat het functioneren niet meer goed gaat. Sommige gaan zo lang door. Sommigen zeggen op een gegeven moment zelf ‘ik stop ermee’, maar er zijn toch ook nog een aantal die het zo graag doen. Als de mensen fysieke beperkingen hebben, kunnen ze niet meer voldoende adequaat reageren op de situaties die kunnen plaatsvinden in het museum. Het kan zijn dat iemand een hartaanval krijgt, maar ook wanneer er diefstal plaatsvindt. Op dat moment moet er gereageerd worden en door de fysieke capaciteiten van de ouderen kunnen ze dit soort situaties minder goed aan.”
(Gemeentemuseum Weert)

Als mensen hun vertrek aankondigen dan kunnen ze op verschillende manieren afscheid nemen, bijvoorbeeld tijdens een afscheidsfeest (borrel) of tijdens een bijeenkomst voor alle vrijwilligers. Een alternatief voor een feestelijk afscheid is een thuisbezoek door een aantal bestuursleden. Een afscheidcadeau hoort altijd erbij.

Door respondenten is alleen een beperkt aantal voorbeelden genoemd waarin iemand ‘ontslagen’ was. Een van de genoemde redenen is de motivatie (en de houding) van de vrijwilliger. Soms gaat het om mensen die vrijwilligerswerk ‘moeten’ doen. Een andere reden is dat iemand niet bij de groep past. Mensen trekken zichzelf terug of horen dat in een gesprek.

“In het bedrijfsleven, als het niet goed gaat, dan wordt dat via functioneringsgesprekken aangegeven met als een mogelijkheid het vertrek van de medewerker. Bij de vrijwilligers is dat totaal anders. Bij ons komt het nog erbij dat het een vrijwilligersgroep is die vaak een hele sterke binding met elkaar heeft maar ook een emotionele binding met het museum zelf, omdat hier een groot aantal voorwerpen zijn waarmee mensen of hun ouders hebben gewerkt. Dan kun je niet zeggen: het gaat niet meer, je wordt bedankt.”
(Museumboerderij ‘t Olde Maat Us, Giethoorn)

3.2.10 Info op de site

Alle onderzochte musea hebben een eigen website. De informatie over vrijwilligers(werk) die op deze sites te vinden is, verschilt sterk. Op basis van de hoeveelheid en het soort informatie kunnen respondenten verdeeld worden in vier categorieën:

- Op de sites van tien musea staat (bijna) geen info over vrijwilligers(werk). ‘Bijna’ betekent: ergens een zin of heel sporadisch of verstopt.
- Drie musea hebben op hun site (bijna) geen info over vrijwilligerswerk, maar wel informatie over de vrienden van het museum.

- Zes sites bevatten wel informatie over vrijwilligers(werk), maar deze is beperkt tot één functie: werving, uitleg werkzaamheden of algemeen. Zo staat bijvoorbeeld op een site een pdf-folder, gericht op de werving of is dergelijke info te vinden onder het menu-item 'nieuws' of via een zoekfunctie.
- Vier musea hebben op hun site uitgebreide informatie over vrijwilligers(werk). 'Uitgebreid' betekent dat de tekst twee of meerdere functies heeft, zoals werving, aanmelding en info over organisatiebeleid. Alle vier musea vallen in de categorie 'klein' museum; drie hiervan komen uit Zeeland. Het Polderhuis springt in het oog door de volledige informatie voor de sitebezoeker; op een andere site staan twee videoclippen, gericht op de werving.

Structuur Polderhuis

"Het Polderhuis krijgt steeds meer activiteiten en daarmee ook meer vrijwilligers. Er is een duidelijke structuur waarin zichtbaar is wat voor werk er gedaan wordt en waar verantwoordelijkheden liggen.

Uitgangspunten:

Mensen nemen taken op zich die ze leuk vinden of waar ze een uitdaging in zien. Er is ruimte om nieuwe dingen te leren en te groeien in taken die nu nog 'onbereikbaar' lijken. Elk jaar kunnen vrijwilligers zich opnieuw uitspreken over hun taken. Wil ik dit nog een jaar doen, wil ik totaal iets anders doen, wil ik meer of minder tijd investeren enzovoort. Vrijwilligers kunnen ten alle tijde eigen ideeën inbrengen (voor nieuwe activiteiten of voor wijzigingen in bestaand beleid). Bij de uitwerking van die ideeën worden zij als eerste betrokken zodat het ook daadwerkelijk een 'eigen idee' blijft. Vrijwilligers worden regelmatig bedankt en in het zonnetje gezet.

Verantwoordelijkheid bestuur en stafleden

Het beleid van het museum als bedrijf wordt bepaald door Stichting Polderhuis Museum en vertaald naar werkplannen en financiële middelen door de museumstaf die de verschillende werkgroepen coördineert.

Voorstellen voor oud en nieuw beleid worden gemaakt en ingediend door bestuur en staf. Afzonderlijke werkgroepen kunnen ook plannen en verzoeken indienen bij de staf, die de voorstellen indien nodig doorgeeft aan het bestuur, voorzien van een advies.

Verantwoordelijkheid groepscoördinatoren

Vrijwilligers werken (al dan niet) in teamverband aan deeltaken binnen een bepaald werkterrein. Elk werkterrein heeft een eigen groepscoördinator die uitvoerend werk doet binnen het beleid dat het bestuur maakt. Een groepscoördinator krijgt duidelijke opdrachten en weet welke ruimte er is voor eigen initiatief. De organisatie kent meerdere werkterreinen. Elk werkterrein heeft een aanspreekpersoon binnen de staf.

Stichting Polderhuis Museum let op verschillende zaken als het gaat om taakverdeling. Vrijwilligers worden aangesproken op de kennis en kwaliteiten die zij hebben. Ze worden gestimuleerd om zich in te blijven zetten. Daarvoor is het nodig dat ze het werk leuk

blijven vinden, dat hun inbreng gewaardeerd wordt, dat er mogelijkheden zijn om nieuwe dingen bij te leren. Vervelende karweitjes worden niet steeds door dezelfde mensen gedaan.

Bent u geïnteresseerd in mogelijk vacatures of wilt u uzelf als vrijwilliger aanmelden, stuur ons dan een e-mailtje met daarin de volgende gegevens:

*Naam, adres, telefoonnummer
Concreet aanbod (hulp, kennis, materiaal)*

Wij nemen dan zo spoedig mogelijk contact met u op.

Randvoorwaarden voor de organisatie

Om dit beleid om te zetten in de praktijk is een goede registratie van belang. Registratie van de voorkeuren én kwaliteiten van mensen met betrekking tot de werkzaamheden die zij willen en kunnen doen. Registratie van de verschillende uitgevoerde vervelende karweitjes om te voorkomen dat men te snel wéér aan de beurt is. Ook is er ondersteuning mogelijk bij de administratieve zaken van de verschillende werk- en demonstratiegroepen. Vrijwilligers krijgen mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren, of om bestaande vaardigheden verder uit te bouwen. De organisatie kent een vergoeding voor gemaakte onkosten.”

Bron: www.polderhuiswestkapelle.nl/

3.2.11 Verbeterpunten organisaties

Tijdens de interviews hebben de respondenten een aantal verbeterpunten aangegeven in de omgang met vrijwilligers. Deze punten komen voor een deel overeen met de verbeterpunten die in de landelijke enquête genoemd zijn.

Ambitie (output) versus beperkingen

Het werken met vrijwilligers biedt veel mogelijkheden, maar kent ook beperkingen. Zo ervaren sommige respondenten dat er grenzen zijn als het om het realiseren van de organisatieambities gaat. Waar deze grenzen liggen wordt volgens hen getekend door de kwaliteit en beschikbaarheid van mensen. Hoe meer je op vrijwillige medewerkers leunt, hoe minder houvast je hebt. Een bekend dilemma dat hierbij genoemd wordt betreft het stellen van eisen qua beschikbaarheid en kwaliteit aan individuele vrijwilligers. Het stellen van hoge eisen is goed voor de organisatie, maar schrikt dat niet potentiële vrijwilligers af die inmiddels schaars zijn geworden? Men is ook voorzichtig met het invoeren van middelen zoals vrijwilligerscontracten en functioneringsgesprekken, omdat deze als te formeel ervaren kunnen worden. Kleinere ingrepen, zoals het beter zorgen dat de juiste persoon op de juiste plek terechtkomt, kunnen hieraan ook een bijdrage leveren. Hiervoor zijn echter enige vaardigheden en richtlijnen wenselijk. Een andere mogelijke strategie die genoemd wordt om de kwaliteit te waarborgen is het aanstellen van vaste (betaalde) medewerkers op een aantal functies. Behalve dat deze strategie geld kost, kan het tot gevoeligheden en onbegrip van overige medewerkers leiden. In sommige organisaties (afdelingen) waar vrijwillige en betaalde medewerkers (ook uitzendkrachten) samen of naast elkaar werken, vraagt de onderlinge samenwerking de nodige aandacht.

Continuïteit

Het vraagstuk rondom de continuïteit van het museum wordt meestal vertaald in de vraag: hebben wij straks voldoende vrijwilligers die de boel willen trekken/overnemen. Het is vooral een toekomstzorg, want de nood is op dit moment nog niet zo hoog. Het is de hoge leeftijd van de gemiddelde vrijwilliger waarover menige vrijwilligerscoördinator zich zorgen maakt. Soms ontbreekt het aan vrijwilligers voor specifieke taken of functies. Een ander onderwerp dat deels als probleem en deels als oplossing gezien wordt, is de groeiende groep episodische vrijwilligers. Hoe ga je om met mensen die zich aan het museum committeren, alleen voor een bepaalde periode of voor een bepaalde klus?

"Kunnen we vrijwilligers ook nog op een andere manier inzetten, wat actiever, wat meer projectmatig?"

Bij een deel van de respondenten leeft de hoop dat de komende generaties op een gegeven moment (op een gegeven leeftijd) interesse en tijd krijgen voor het doen van museumvrijwilligerswerk. Anderen proberen een brug te slaan naar maatschappelijke stages van jongeren om zo de aansluiting te krijgen. Volgens derden zit de oplossing in de flexibilisering van taken en een meer projectmatige manier van werken (wat ook de presentatie van de museacollectie steeds vaker kenmerkt). Ook bij het waarborgen van de continuïteit is het aanstellen van (meer) vaste medewerkers een optie. In de meeste gevallen wordt echter gezocht naar succesvolle wervingsstrategieën met het besef dat een toverformule om tot nieuwe (jongere) vrijwilligers te komen er niet is.

"De continuïteit van het vrijwilligerswerk is natuurlijk wel onze grootste zorg."

Kwetsbare senioren

Levenswijsheid, beschikbaarheid en loyaliteit zijn enkele voordelen die het werken met senioren, de grootste groep onder museumvrijwilligers, voor musea oplevert. Als de meerderheid van het medewerkersbestand uit 65-plussers bestaat, manifesteert zich steeds nadrukkelijker de kwetsbaarheid van de groep. Mentale en fysieke conditie lopen achteruit, wat voelbaar wordt op de werkvloer. De opgebouwde (emotionele) band maakt voor bestuurders en coördinatoren het bespreken van sommige punten nog moeilijker.

Verworven rechten

Dat mensen jarenlang trouw zijn, kan ook een nadeel hebben. Zoals een respondent het verwoordde: "Mensen gaan dingen naar hun hand zetten, gaan zelf regels maken en wijken af van bestaande regels. Ze willen zich met het beleid bemoeien. Tot op zekere hoogte is dat prima, daar krijgen ze alle ruimte voor. Men is niet meer voor vernieuwing, dat is het grootste probleem."

De 'verworven rechten' van vrijwilligers is in sommige organisaties als een aandachtspunt genoemd. Hoe kunnen musea op een goede manier vrijwilligers betrokken houden bij de organisatie, zonder dat deze zich al te veel gaan bemoeien met beleidsbeslissingen? Maar ook grenzen stellen of regels doorvoeren is soms lastig. In sommige musea hebben de vrijwilligers het voor het zeggen, en als zij niet willen dat er iets in hun werkcultuur verandert, gebeurt het niet. Veel regels zijn vervaagd in informeel gedrag. Maar informeel sluipen er natuurlijk wel eens verkeerde gewoontes in.

Versnipperd beleid

Veel musea zorgen goed voor hun vrijwilligers. Wat die zorg allemaal inhoudt, is echter zelden formeel en systematisch vastgesteld. Als iets wel op papier staat, dan is dat versnipperd en/of ligt vergeten in een archief. Sommige vrijwilligerscoördinatoren hebben persoonlijk het beleid gemaakt en doen dat nog dagelijks. Ze beseffen echter dat het niet makkelijk zou zijn hun kennis en ervaring naar een nieuwe medewerker over te dragen, zonder een verzameldocument als naslagwerk. Ook het

waarborgen van professionaliteit en continuïteit vraagt volgens hen om een integraal en actueel vrijwilligersbeleid.

“Het gaat nu allemaal op de automatische piloot. Ik weet hoe de organisatie in elkaar zit, hoe intake eruit ziet. Ik overweeg wel om beleid nog een keer te boek te stellen. Een soort vrijwilligersstatuut of boekje, waarin iemand kan lezen wat rechten en plichten zijn, om dit naar alle vrijwilligers duidelijk te kunnen maken. Maar ook: wat hebben we allemaal aan opleidingen, wat moet de cursusinhoud zijn.”
(Stoomtrein Goes-Borsele)

Relatie met vriendenvereniging

Veel musea worden gesteund door een vriendenvereniging die ook veel vrijwilligers levert. In een gunstig scenario zorgt de vereniging ervoor dat de belangen van de vrijwilligers op een juiste manier worden behartigd en eventuele knelpunten met de coördinator of de directeur besproken worden. Bij sommige respondenten is echter sprake van een spannende relatie tussen de museumorganisatie en de vriendenvereniging. Er is bijvoorbeeld geen duidelijke aansturing of visie op vrijwillige inzet vanuit de vereniging en weinig belang en interesse vanuit de museumorganisatie. Een gevolg hiervan kan zijn dat de vrijwilligers ‘zwemmen’ tussen het museum en de vriendenvereniging. Daarom is ook het verbeteren van de relatie van het museum met de vriendenvereniging als een aandachtspunt genoemd. Het moet resulteren in een goede samenwerking en een gezamenlijke visie op vrijwillige inzet.

“De Vrienden kunnen veel betekenen voor het museum op voorwaarde dat de samenwerking goed loopt.”

3.3 Samenvatting hoofdstuk 3

In de groep onderzochte musea is er veel diversiteit wat betreft samenstelling medewerkers, soort collectie, aantal bezoekers en de leeftijd organisatie. Kleine streekmusea hebben vaak een grote sociale dimensie voor de gemeenschap. In de geschiedenis van de musea zijn er twee soort gebeurtenissen die van grote invloed kunnen zijn op vrijwillige inzet: een fusie en tijdelijke sluiting. Voor alle musea zijn vrijwilligers heel belangrijk. Zonder de inzet van vrijwilligers zouden sommige musea niet kunnen bestaan of zouden bepaalde activiteiten niet kunnen doorgaan. Organisaties werken met vrijwilligers primair vanuit financiële overwegingen, maar ook vanwege andere redenen zoals kwaliteiten van vrijwilligers en de binding met de omgeving. De musea zijn redelijk op de hoogte van de (diversiteit aan) motieven van hun vrijwilligers. Een belangrijke manier om erachter te komen met welke ideeën een kandidaat-vrijwilliger naar het museum komt is een intakegesprek. Er is over het algemeen geen sprake van een groot tekort aan vrijwilligers. Vanwege de hoge leeftijd van de gemiddelde vrijwilliger is de continuïteit een toekomstzorg.

Musea geven veel aandacht aan de vrijwilligers en het vrijwilligersmanagement. Een vrijwilligersovereenkomst wordt vooral door grote musea gebruikt. Museumvrijwilligers kunnen meestal rekenen op een groot scala aan beloningen en waardering. Alleen vier musea hebben op hun site

uitgebreide informatie voor en over vrijwilligers. Het vaststellen van een integraal en actueel vrijwilligersbeleid is een aandachtspunt.

4 Museumvrijwilligers

In dit hoofdstuk worden de kenmerken en drijfveren van de vrijwilligers gepresenteerd die deelgenomen hebben aan de groepsinterviews. Omdat de antwoorden uit de interviews niet altijd volledig zijn, is bij de resultaten steeds opgenomen op hoeveel respondenten het antwoord gebaseerd is.

In de eerste paragraaf wordt gekeken naar de demografische kenmerken van de respondenten: geslacht, leeftijd, opleiding, werk, ander vrijwilligerswerk en hun relatie met het museum. De tweede paragraaf gaat over de drijfveren van vrijwilligers. In de derde paragraaf komt de tevredenheid aan de orde.

4.1 Wie zijn museumvrijwilligers?

Demografische gegevens

Het totale aantal vrijwilligers dat deelgenomen heeft aan de groepsinterviews is 92. Het aantal mannen en vrouwen onder de respondenten is gelijk verdeeld. De jongste respondent is 18 jaar, de oudste 82 jaar. Ruim de helft van de respondenten (53%) is ouder dan 65 jaar en bijna 91% is ouder dan 50 jaar. In het groepsinterview is aan de vrijwilligers gevraagd wat hun huidige arbeidssituatie en hun opleidingsachtergrond is. Ongeveer de helft van alle respondenten is met pensioen, 14 respondenten hebben op dit moment een betaalde baan (één persoon in combinatie met de studie). Negen respondenten ontvangen momenteel een uitkering (WAO/WAJONG/WW). Ongeveer 90% doet of deed vrijwilligerswerk in een andere organisatie. Een groot aantal mensen is werkzaam in meerdere organisaties tegelijk; een enkeling als 'full time' vrijwilliger.

Relatie met het museum

Twee van de respondenten zijn al 25 jaar actief in het museum. Maar ook de overige respondenten zijn jarenlang actief als museumvrijwilliger. Dit beeld van een trouwe en betrokken vrijwilliger bevestigt ook de resultaten van de landelijke enquête. De meeste mensen werken 1 à 2 dagdelen per week; sommigen echter meerdere dagen per week. Er zijn ook mensen die flexibel/op oproepbasis ingezet worden (bijvoorbeeld als het druk is).

De taken die vrijwilligers uitvoeren zijn grofweg in te delen in drie categorieën: publiekstaken, collectietaken en bedrijfsvoering. Onder publiekstaken vallen als uitvoerende taken bijvoorbeeld kassa en baliewerkzaamheden, de museumwinkel, het gastvrouwschap/suppoost, het rondleiden en ontvangen van schoolgroepen en andere bezoekers en schoonmaaktaken (interieurverzorging). Daarnaast vallen er organiserende taken onder: het inrichten van de kassa, balie, winkel etc., roosters maken, inhoud rondleidingen vastleggen, educatieve programma's bedenken, marketing en promotie, en het organiseren van activiteiten en evenementen.

Onder de collectietaak vallen taken zoals collectieregistratie, digitalisering en verzorgen van de collectie, depotwerkzaamheden, inrichten tentoonstelling, klimaatapparatuur beheren en onderzoek doen naar de collectie.

Specifiek gericht op de bedrijfsvoering zijn ook allerlei werkzaamheden die uitgevoerd worden door vrijwilligers zoals beheer financiën, secretariaat, een beleidsplan maken, contacten onderhouden met de financiers en omgeving.

Hoe ingerold

Het overgrote deel van de vrijwilligers geeft aan door persoonlijke benadering of door attendering van familie, vriendenvereniging of bekenden actief geworden te zijn in het museum. Voorlichtingsavonden, advertenties op het internet of in kranten is een andere manier waarop vrijwilligers bekend raken met de mogelijkheden van vrijwilligerswerk in het museum. Slechts één respondent geeft aan via het Steunpunt vrijwilligerswerk binnengekomen te zijn.

“Een vriendin attendeerde me op het feit dat de Vriendenvereniging er was. ‘Moet je doen, is leuk.’ Ik was altijd al geïnteresseerd in kunst en deed veel cursussen. Tijdens een trip naar Brussel, deed een bestuurslid een oproep in de bus. Dat lijkt me leuk, kom ik eens het museum op een andere manier binnen, is een verrijking voor mezelf, ik ontmoet andere mensen, andere ingangen. Als ik mijn andere activiteiten bekijk, is de museumwereld wel anders, dan bijvoorbeeld de sport.”

Persoonlijke benadering levert duidelijk de meeste vrijwilligers op. Opvallend is dat relatief veel vrijwilligers zijn binnengekomen via hun echtgenoten die al actief waren. Daarnaast is een aantal mensen gevraagd omdat ze al als vrijwilliger actief waren in andere instellingen. Op het platteland is dat vaak het netwerk van de gemeenschap. Het is onbekend hoeveel vrijwilligers tevens lid zijn van een vriendenstichting. Wel is duidelijk dat in sommige musea de stichting een belangrijke leverancier van vrijwilligers is (en een rol speelt bij de werving). De rol van steunpunten vrijwilligerswerk bij de werving is zeer beperkt, het gaat vooral over het bemiddelen van mensen met een uitkering. Het is ook duidelijk dat veel musea terughoudend zijn als het gaat over de werving via steunpunten (slechte ervaringen, niet het type vrijwilliger dat ze zoeken/bij het team past). Musea zoeken in eerste instantie in eigen netwerk.

“Mijn man zit in het stichtingsbestuur. Omdat ze allemaal werken hadden ze geen tijd voor dingen die door de week moeten gebeuren. Er was niemand die vrijwilligers coördineerde. Ik ben toen gevraagd door mijn man. Ik wist nog niet wat me boven het hoofd hing. Mijn werk is gegroeid van een klein beetje helpen naar steeds meer. Nu heb ik de rol van coördinator, maar ik help ook mee bij het organiseren van evenementen.”

4.2 Motivatie

Aan de respondenten van de groepsinterviews is gevraagd om een enquête in te vullen met betrekking tot hun beweegredenen om vrijwilligerswerk in het museum te doen. Respondenten kregen zeventien stellingen over hun motivatie voor dit vrijwilligerswerk. Ze moesten hun mening uitspreken aan de hand van een schaal van 1 (helemaal niet mee eens) tot 4 (helemaal mee eens). De stellingen gingen in op motieven die, volgens zowel bestaande literatuur over vrijwilligersmotivatie (waaronder de functionele benadering van Clary e.a., 1998) als praktijkkennis, belangrijk lijken te zijn. Deze motieven hebben te

maken met onder andere plezier, carrière, leermogelijkheden, het verhogen van de eigen levenskwaliteit, sociale overwegingen en het uitdragen van persoonlijke normen en waarden. De twee stellingen, over de afwisseling en affiniteit met de collectie, passen niet in de genoemde categorisatie.

De enquête is ingevuld door 104 respondenten. Dit aantal is hoger dan het aantal respondenten van de groepsinterviews (91). De verklaring hiervoor is dat bij sommige musea de contactpersoon (de vrijwilligerscoördinator) die voor de verspreiding van de enquête zorgde, ook andere vrijwilligers dan de interviewrespondenten heeft benaderd om de enquête in te vullen. Het aantal reacties is niet op alle stelling dezelfde. De reden hiervoor is dat niet alle respondenten hebben gereageerd op alle stellingen. De enquêtes zijn anoniem ingevuld. Daarom is het niet mogelijk te kijken naar factoren zoals geslacht en leeftijd die een rol hierin kunnen spelen.

Hoewel de vrijwilligers in dit onderzoek nog veel meer motieven kunnen hebben, geven deze antwoorden zicht op de mate waarin algemeen geaccepteerde motieven een rol spelen in de deelname van deze museumvrijwilligers.

4.2.1 Uitkomsten enquête

Het leuke werk, het belangrijk vinden om mee te helpen aan dit museum en eigen kwaliteiten inzetten voor dit museum zijn volgens de resultaten de sterkste beweegredenen voor vrijwilligers.

De minste scoren de twee carrièregerichte redenen, het staat goed op de CV en nieuwe contacten kunnen leggen die goed zijn voor de carrière. Daarnaast scoren nog twee andere redenen onder 2,0, namelijk 'vrijwilligerswerk in dit museum geeft mij een bepaalde status' en 'zo kan ik ontsnappen aan mijn dagelijkse zorgen'. Bij deze vier stellingen is driekwart of meer respondenten het (helemaal) niet mee eens

Voor alle andere stellingen is de modale respons tussen 2,0 en 3,1. Met tien van de zeventien stellingen is meer dan de helft van de respondenten het (helemaal) mee eens. Hieronder staat een overzicht van de gemiddelde respons op alle stellingen en het percentage van de respondenten dat het daar (helemaal) mee eens was. In de volgende alinea's worden de resultaten van alle stellingen gepresenteerd op basis van de bovengenoemde categorieën van motivatie.

Stelling	Gemiddeld	%(helemaal) van toepassing
Ik vind het werk leuk.	3,8	98%
Ik vind het belangrijk om mee te helpen aan dit museum.	3,7	95%
Ik wil mijn kwaliteiten graag inzetten voor dit museum.	3,7	92%
Zo leer ik omgaan met uiteenlopende typen mensen.	3,1	77%
Zo kan ik iets doen voor de maatschappij.	3,1	75%
Zo kan ik iets doen voor het dorp / de stad waar ik woon.	3,0	69%
Zo kan ik dingen leren in de praktijk.	2,8	63%
De museumcollectie(s) is de reden dat ik hier vrijwilliger ben.	2,7	60%
Zo kan ik nieuwe vrienden maken.	2,6	56%
Ik vind het leuk om iets anders te doen dan in mijn reguliere werk.	2,5	54%

Zo leer ik mijn eigen sterke kanten kennen.	2,1	43%
Door vrijwilligerswerk te doen voel ik me minder eenzaam.	2,1	36%
Mijn vrienden doen vrijwilligerswerk bij dit museum en/of andere musea.	2,0	37%
Zo kan ik ontsnappen aan mijn dagelijkse zorgen.	1,8	23%
Vrijwilligerswerk in dit museum geeft mij een bepaalde status.	1,7	23%
Het staat goed op mijn Curriculum Vitae.	1,5	20%
Ik kan nieuwe contacten leggen die goed zijn voor mijn carrière.	1,4	15%

Pleziergerichte motieven

“Ik vind het werk leuk.” Plezier blijkt een zeer belangrijke rol te spelen in de motivatie van museumvrijwilligers. Bijna alle respondenten zeggen het vrijwilligerswerk leuk te vinden (98%), met een gemiddelde score van 3,7. De modale respons voor deze stelling was 4 (helemaal mee eens: 83%); alleen 2% van de respondenten geeft een respons van 1 (helemaal niet mee eens). Deze resultaten komen overeen met bevindingen uit ander onderzoek (zie bijvoorbeeld Tak & Karr, 2007) en een algemeen beeld uit de praktijk dat een vrijwilliger stopt als hij het werk niet meer leuk vindt.

“Ik doe wat ik op dat moment leuk vind. Als er iets leukers op mijn pad komt dan kies ik daar wellicht voor en ik ben ook zo dat als ik iets niet meer leuk vind, dan stop ik er mee, dan ga ik wat anders doen. Dat is een voordeel van vrijwilligerswerk.”

Normatieve methoden

Sommige mensen zien vrijwilligerswerk als een manier om hun eigen normen en waarden uit te dragen. Vier stellingen geven inzicht in de mate waarin normatieve motieven een rol spelen voor de museumvrijwilligers die meededen aan dit onderzoek. Ten eerste vond 95% het belangrijk om bij het museum mee te helpen (gemiddelde score 3,7; modus ‘helemaal mee eens’: 74%). Bijna net zo veel respondenten (92%) wil de eigen kwaliteiten inzetten (de gemiddelde score is 3,7; de modale respons 4). Daarnaast zien drie van de vier respondenten hun vrijwilligerswerk als een manier om iets voor de maatschappij te doen. Voor deze stelling is de gemiddelde score iets lager (3,1) en de modale respons 4 (helemaal mee eens: 44%). Ongeveer hetzelfde geldt als het gaat over de inzet voor de lokale omgeving (stad/dorp). Voor deze stelling is de gemiddelde score 3 en de modale respons 4 (helemaal mee eens: 49%). Bij deze stelling hebben de respondenten gekozen voor ‘extremere’ antwoorden.

Deze resultaten suggereren dat normen die specifiek met het museum te maken hebben zwaarder kunnen wegen in de motivatie van museumvrijwilligers dan normen die gericht zijn op de maatschappij als geheel of op de lokale samenleving (stad/dorp).

Kwaliteitsmotieven

Door het doen van vrijwilligerswerk verhoogt men soms de eigen levenskwaliteit. Dit kan bijvoorbeeld door het versterken van positieve gevoelens of het maken van nieuwe vrienden. Twee van de

stellingen hebben met dit soort kwaliteitsmotieven te maken. Ruim de helft (56%) van de respondenten reageert positief op de stelling dat het vrijwilligerswerk een manier is om nieuwe vrienden te maken. De gemiddelde score op dit item was 2,6 en de modale respons was 4 (31%).

Aan de andere kant geeft slechts 23% van de respondenten aan dat ze een bepaalde status ontleen aan het vrijwilligerswerk in het museum. De modale respons voor deze stelling is 1 (62%) en de gemiddelde score slechts 1,7.

Leermotieven

Voor sommige mensen is vrijwilligerswerk een kans om nieuwe ervaringen op te doen of hun bestaande kennis en vaardigheden te oefenen en te vergroten. Reacties op de drie stellingen die met leermotieven te maken hebben, laten zien dat deze aspecten van vrijwilligerswerk belangrijk zijn, hoewel ze minder zwaar lijken te wegen dan sommige andere motieven. Drie op de vier respondenten zegt door hun vrijwilligerswerk meer te leren over het omgaan met verschillende soorten mensen (gemiddelde score 3,1). De mogelijkheid dingen in de praktijk te leren noemt 63% van de respondenten als een motief, met een gemiddelde score van 2,8. Het leren kennen van de eigen sterke kanten wordt als minder belangrijk beschouwd: minder dan de helft (43%) reageert hierop positief, met een gemiddelde score van 2,1.

Sociale motieven

Vrijwilligerswerk is een manier om bestaande sociale contacten te verdiepen of te versterken. Dit kan onder meer door deze activiteiten samen met andere mensen uit de familie- of vriendenkring te doen. Iets meer dan een derde van de respondenten geeft een positieve reactie op de stelling dat hun vrienden ook vrijwilligerswerk bij dit museum en/of andere musea doen (gemiddelde score 2). De modale respons is 1 (57%).

Carrièregerichte motieven

Vrijwilligerswerk helpt om de kansen op de arbeidsmarkt te versterken door het opdoen van ervaringen, vaardigheden en contacten. Uit het onderzoek blijkt echter dat deze motieven weinig betekenis voor de museumvrijwilligers hebben. Gezien de samenstellingen van vrijwilligers qua leeftijd en de arbeidspositie is dat ook begrijpelijk. De twee stellingen hebben deze insteek: het leggen van nieuwe contacten die goed zijn voor de carrière en het staat goed op de CV. Een overgrote meerderheid (85% respectievelijk 80%) zegt dat de stellingen niet van toepassing zijn. De gemiddelde score is laag (1,4 respectievelijk 1,5) met in beide gevallen een modus 1 (80% respectievelijk 74%).

“Je hoeft het op deze leeftijd niet meer te doen voor je carrière, voor je CV.”

Beschermingsmotieven

Vrijwilligerswerk is een manier om negatieve aspecten van het leven te ontlopen of te verminderen. De invloed van dit soort motieven is gecheckt op basis van de twee stellingen: door vrijwilligerswerk te doen voel ik me minder eenzaam en zo kan ik ontsnappen aan mijn dagelijkse zorgen. De gemiddelde score op beide stellingen is relatief laag (2,1 respectievelijk 1,8). Toch is met name bij de eerste stelling een significante groep van de respondenten die positief reageert. Ruim een derde ziet vrijwilligerswerk als een manier om eenzaamheid te voorkomen. Deze resultaten suggereren dat de

beschermingsmotieven belangrijk zijn voor bepaalde groepen van museumvrijwilligers en voor andere groepen juist weer niet.

Afwisseling

Ik vind het leuk om iets anders te doen dan in mijn reguliere werk. De gemiddelde score is 2,5, iets meer dan de helft (54%) heeft positief gereageerd. De modale respons is verdeeld over twee categorieën, namelijk 1 en 4 (allebei met 36%).

“Vind werk hier belangrijk als compensatie van drukke baan, andere kant van het leven. Dit is andere en aparte wereld: uitlaatklep. De energie omzetten in iets meer maatschappelijks.”

Affiniteit met de collectie

De museumcollectie is de reden dat ik hier vrijwilliger ben. Bijna twee derde (60%) is het hiermee eens. De gemiddelde score is 2,7.

4.2.2 Uitkomsten interviews

Ook tijdens de groepsinterviews met vrijwilligers is uitgebreid over motieven gesproken. De genoemde drijfveren kwamen enigszins overeen met de reeds beschreven categorieën. Net als bij de enquête stonden pleziergerichte motieven hoog in het vaandel voor de geïnterviewden. Zoals verwacht noemen deze vrijwilligers ook andere motieven die niet door de stellingen in de enquête gedekt zijn. Bovendien worden verschillende combinaties van motieven gemaakt; iedereen stelt een eigen motievenpakket op.

“Ik had altijd al een droom om in het museum iets te doen. Dat is uitgekomen, doordat ik als vrijwilliger hier werk en mijn beelden heb mogen verkopen in het museum. En het is ook zo’n prachtig museum, en ik ben er heel graag. Het werk wat we doen, nou ja, werk, het is eigenlijk voor je plezier wat je doet. Bijhoren bij een groep. Werk, voor plezier, wat je doet, er zijn/erbij horen. Ook vrijwilligerswerk in een ander museum, als docent schilderen. Is heel erg leuk, mensen met kanker, als therapie.”

Er is een grote groep vrijwilligers die niet meer actief is op de arbeidsmarkt (met pensioen, WAO). Voor deze mensen speelt de zinvolle tijdsbesteding een grote rol bij het doen van vrijwilligerswerk. Het voortzetten van een werkzaam leven, maar dan op een beperkte schaal, vindt men belangrijk. Het abrupt stoppen met alle activiteiten vindt men niet wenselijk. Het doen van vrijwilligerswerk in een professionele organisatie is een manier om vorm te geven aan een nieuwe levensfase. Aan het einde van de professionele carrière denken mensen na over een vervolg en een vrijwilligerscarrière. Vaak

zijn dat hoogopgeleide mensen, soms in leidinggevende functies; ze weten wat ze willen en zoeken zelf (via internet) passend vrijwilligerswerk.

“Als je met pensioen gaat krijg je een hoop vrije tijd en wil je daarmee iets doen. Ik mis niet de vergaderingen op school maar wel het contact met jeugd dat ik 35 jaar heb gehad. Ik zocht geschikt vrijwilligerswerk en uiteindelijk kwam ik op de site van het museum. Daarna nam ik contact op en kreeg een plek die aansluit bij mijn wensen. Precies op de goede plek. Eerst had ik een intakegesprek met de toenmalige vrijwilligerscoördinator. Daarna heb ik me voorgesteld bij de educatieve dienst, een paar keer meegelopen met rondleidingen. Vervolgens heb ik dat een keer zelfstandig gedaan en daarna het contract getekend.”

Bij het kiezen van het soort vrijwilligerswerk/type organisatie speelt voor een grote groep mensen de affiniteit met het onderwerp (bijvoorbeeld geschiedenis, kunst, natuur, techniek, beroepsachtergrond) een belangrijke rol. Een nieuwe (vrijwilligers)carrière biedt soms een mogelijkheid om een kinderdroom te verwezenlijken. De mogelijkheden om in de sector cultuur/museale wereld aan een betaalde baan te komen, zijn immers beperkt. De affiniteit met het onderwerp vindt soms eerst uitdrukking door zich aan te sluiten bij een vriendenvereniging van het museum om vervolgens vrijwilligerswerk te gaan doen. Voor sommige respondenten is het soort werkzaamheden belangrijker dan het organisatietype. Ze zouden in plaats van in een museum net zo makkelijk werken bij een andere organisatie.

Naast de persoonlijke ambities en wensen is de tijdsbesteding voor veel mensen zinvol als ze iets kunnen bijdragen aan de maatschappij, de lokale omgeving en/of een specifieke organisatie. Vrijwilligers halen veel voldoening uit de mogelijkheid om hun hobby gezamenlijk uit te voeren en hiermee tegelijkertijd bijdragen aan het museum. Deze normatieve motieven spelen een rol bijvoorbeeld in een dorp waar men zich verbonden voelt met de gemeenschap. Op deze manier krijgt het museum een grote sociale dimensie.

“Je kunt dus helpen en voor jezelf. Je komt niet alleen thuis te zitten, maar je komt onder de mensen. Niet vereenzamen. Je bent altijd welkom, met of zonder kloppen. Het sociale karakter is heel erg belangrijk. We zijn allemaal gelijk.”

Voor een aantal mensen op hogere leeftijd is het voorkomen van eenzaamheid ook belangrijk. Een aparte groep vormen mensen die na hun verhuizing via vrijwilligerswerk wilden ‘inburgeren’ in de nieuwe omgeving. Tussen de respondenten van verschillende musea zijn veel overeenkomsten voor wat betreft de motieven, maar er zijn ook verschillen in accenten en motivatiepakketten (zie paragraaf 3.2.4).

Twee typen vrijwilligers

De uitkomsten van de interviews suggereren dat op basis van hun motieven twee typen museumvrijwilligers kunnen onderscheiden worden. Het ene type vrijwilliger is de 'beroepsvrijwilliger'. Deze mensen zijn maatschappelijk geëngageerd en hebben verschillende functies bij verschillende organisaties. Soms zijn dat bestuursleden die overal voor gevraagd worden. Soms dames op leeftijd die na het trouwen met de professionele carrière moesten stoppen en zich op vrijwilligerswerk hebben gestort. Vaak zijn dat harde werkers die meerdere taken tegelijk uitvoeren: de balie mevrouw die ook de wc's doet en folders langs brengt op de campings. Ze zijn te vinden in dorpsgemeenschappen en kleinere steden. Vaak hebben ze geen specifieke Zinvol werk doen is voor hen belangrijk. Dat zijn groepsmensen die hard werken en plichtsgetrouw zijn.

"Ik heb er veertig jaar op zitten in het management. Toen ben ik er uit gestapt, maar stil zitten zit niet in mijn aard. Ik ben toen aan allerlei andere activiteiten gaan beginnen, waaronder het museum, waarvoor ik eigenlijk 'geronseld ben', laat ik het zo maar even zeggen Maar ik draag het museum een warm hart toe, dus ik wil graag iets voor de stad betekenen. Zo beteken ik misschien ook wel meer voor de voedselbank hier, daar doe ik heel veel werk voor. De voedselbank had ook nog een andere reden dat ik dat ben gaan doen. Ik heb namelijk een nogal zware operatie achter de rug en dan kom je toch wel eens tot inkeer. En als dank eigenlijk dat ik het overleefd heb, ik heb kanker gehad, heb ik de afspraak met mezelf gemaakt om een paar uren per week voor de medemens me in te zetten. Maar een paar uurtjes is vrij veel geworden, ze hebben veel mensen nodig. En het is verbazingwekkend hoeveel je er voor terug krijgt."

Het andere type is de 'tweede carrièrevrijwilliger'. Deze vrijwilligers hebben een duidelijke affiniteit met het onderwerp/museumcollectie. Ze hebben hun plek zorgvuldig uitgekozen en hebben zichzelf aangemeld bij de organisatie. De waarden die ze belangrijk vinden zijn onder andere zelfontplooiing, autonoom, eigenzinnig en kritisch. In hun werk zijn ze kwaliteitgericht en zoeken structuur (bijvoorbeeld contract, functioneringsgesprek).

"Het vrijwilligerswerk bij het museum is op mijn lijf geschreven. Na mijn emeritaat heb ik zelf contact gezocht met het museum: ik wilde iets met mijn vrije tijd en het contact proberen te houden. Bovendien is dat de vervulling van een jeugddroom: als 16-jarige was ik eens geweigerd toen ik uit nieuwsgierigheid het oude museumgebouw binnen wilde."

"Ik was altijd hartstochtelijk geïnteresseerd in de biologie en evolutie. Dat kon ik echter in mijn betaalde baan niet doen. Vanuit mijn werkkamer bij TNO kon ik het nieuwe museum in aanbouw zien. Ik had het gevoel dat ik daarnaar toe moet gaan. Ik ben verliefd op het museum."

4.3 Verbeterpunten vrijwilligers

Over het algemeen zijn de vrijwilligers, respondenten van de groepsinterviews, tevreden. Bij sommige musea zijn helemaal geen verbeterpunten genoemd. Bijna alle respondenten zijn ook van plan ook in de toekomst actief te blijven, zolang de gezondheid dat toelaat. Iets van de gemoedelijke sfeer die vrijwilligers prijzen, was ook tijdens de groepsinterviews te merken: hoe men met elkaar omgaat.

“Vrijwilligerswerk in het museum is het laatste wat ik opgeef, van alle dingen.”

In het volgende deel zijn de verbeterpunten die vrijwilligers aangeven opgedeeld in verbeterpunten met betrekking tot de betrokkenheid van het bestuur/de directie, de visie en het beleid dat vanuit de organisatie m.b.t. vrijwilligers wordt neergezet en opmerkingen met betrekking tot de werving, begeleiding en waardering van de inzet van vrijwilligers.

Betrokkenheid bestuur/directie

Bij een aantal musea geven vrijwilligers aan dat ze graag een grotere betrokkenheid en zichtbaarheid vanuit het management team met de werkvloer willen zien. Het gaat dan eigenlijk vooral om meer interesse tonen voor de vrijwilligers en/of meer informatie naar vrijwilligers. Bij grotere musea gaat het met name om de houding van de directieleden. Bij kleinere musea betreft dat het bestuur op het moment dat een bestuur op grote afstand staat van het dagelijkse reilen en zeilen van het museum.

“Bestuurders van een museum die niet op de werkvloer actief zijn hebben vaak geen idee wat die vrijwilligers betekenen.”

Een anekdote die in verschillende versies circuleert illustreert goed hoe vrijwilligers deze houding ervaren: Tijdens de opening van een nieuwe expositie loopt een vrouw de zaal binnen. Ze wordt aangesproken door de baliemedewerksters om de toegangsprijs te betalen. ‘Ik zit al drie jaar in het museumbestuur’ reageert ze, als gestoken. ‘Onze excuses, mevrouw. Maar wij hebben u hier nog nooit gezien. U had zich ook even aan ons kunnen voorstellen.’

In kleine musea gaat deze vraag naar betrokkenheid vanuit het bestuur soms nog verder. Vrijwilligers worden hier graag geïnformeerd over behaalde resultaten en beleidskeuzes:

“Ik denk dat het bestuur niet in de gaten heeft dat vrijwilligers graag wat meer hierover willen weten. Heel eenvoudig: hoeveel bezoekers hebben we gehad? Hoe loopt het, neemt het toe of neemt het af? Laatst was er een etentje bij de Rotary club. Dan zou ik graag willen weten, hoeveel heeft het opgebracht? Informatie vanuit het bestuur zou meer naar vrijwilligers mogen.”

Formele positie van vrijwilligers

De formele positie van vrijwilligers is niet in alle musea even duidelijk. Dit heeft ook te maken met hoe de inspraakmogelijkheden en betrokkenheid vanuit de vrijwilligers is georganiseerd. Vrijwilligers geven

aan dat zij ervaren dat hun stem niet gehoord wordt, waar bestuursleden af en toe aangeven dat vrijwilligers een te bepalende stem hebben in het bepalen van de gang van zaken. Niet in alle musea is de formele inspraak en positie van vrijwilligers officieel vastgelegd en met name als ook zaken rondom het vrijwilligersbeleid niet duidelijk op papier staan kan deze verwijdering tussen bestuur en vrijwilligers ontstaan.

Te hoge verwachtingen

Een aandachtspunt dat respondenten noemen is te hoge verwachtingen vanuit het bestuur/de directie ten opzichte van de inzet van vrijwilligers en hun mogelijkheden. Soms lopen organisatieambities met betrekking tot bijvoorbeeld het soort en aantal activiteiten vooruit op de situatie van de vrijwilligers. Een gevolg hiervan is dat individuele vrijwilligers in hun werk een druk ervaren die vooral kenmerkend is voor betaalde functies.

“Wij hebben een hele enthousiaste directeur. Die wil altijd van alles. Hij legt wel eens wat druk op mensen, maar ik laat me niet meer gek maken. Ik zorg dat ik geen stress meer heb. Ik wil heel veel doen, ook als het extra moet. Hij heeft alleen de neiging mensen te overvragen. Dat is niet verkeerd bedoeld. Het moet vooral in korte tijdsspanne. Hij legt druk op zichzelf, maar ook op anderen.”

Aansturing en coördinatie

Een opmerking die in enkele gevallen wordt gemaakt is dat de vrijwilligerscoördinator soms onvoldoende tijd tot zijn beschikking heeft of over onvoldoende kwaliteiten beschikt voor de aansturing en begeleiding van de vrijwilligers. Soms komt dit ook doordat de coördinatie vanuit de verkeerde afdeling wordt geregeld, bijvoorbeeld ten gevolge van een reorganisatie. Onderbezetting van de coördinatiefunctie, in sommige gevallen ook door te zware belasting van het bestuur, zijn verbeterpunten die vanuit vrijwilligers worden aangegeven.

Opvang en begeleiding

De introductie en het inwerken van vrijwilligers wordt als onvoldoende benoemd. Niet in alle musea is er sprake van een duidelijk inwerktraject, opleiding of andere ondersteuning.

Vrijwilligers geven aan dat er af en toe onduidelijkheid is over de aansturing van vrijwilligers. Dit kan bijvoorbeeld tot gevolg hebben dat vrijwilligers ‘verkeerde’ werkzaamheden verrichten (bijvoorbeeld, het registreren van gegevens over objecten voor een collectie die vervolgens afgesloten wordt). Ook duidelijke afspraken over aantal uren inzet is niet overal geregeld. Vrijwilligers geven duidelijke afspraken en regelmatig contact als verbeteringssuggestie aan. Het is fijn dat het museum weet hoeveel uren je inzetbaar bent en zich daar ook op kan beroepen. Men weet van elkaar waar men aan toe is.

Het gemis aan een duidelijke structuur in taken en verantwoordelijkheden wordt door vrijwilligers af en toe verklaard vanuit het ‘vrijwillige karakter’ dat door het bestuur of de leidinggevende in stand gehouden moet worden. Het is vrijwilligerswerk, het blijft wel vrijwillig. Het toewijzen van verantwoordelijkheden kan hiermee in strijd zijn. Bovendien kan je een dergelijke verantwoordelijkheid

niet van een vrijwilliger verwachten. Angst dat mensen niet komen, en dat daardoor taken blijven liggen wordt ook als verklaring aangegeven.

Een ander aandachtspunt, dat vanuit vrijwilligers en bestuur wordt aangegeven, is dat bepaalde taken 'betaling' verdienen en in feite door betaalde medewerkers uitgevoerd moeten worden. In de praktijk is de keuze eerder afhankelijk van de financiële mogelijkheden dan van de taak.

Inzet van kwaliteiten en expertise

Een belangrijk verbeterpunt dat vanuit de vrijwilligers naar voren komt heeft betrekking op de inzet van kwaliteiten, expertise, ervaring en mogelijkheden. Deze blijven volgens de vrijwilligers regelmatig onbenut. Als verklaringen dragen zij aan dat betaalde medewerkers soms denken dat het inwerken van vrijwilligers veel tijd kost. Hierdoor blijven niet alle mogelijkheden benut, met name bij collectie en onderzoek.

"Ik vind dat wij als vrijwilligers niet altijd op onze deskundigheid worden gewaardeerd. Er zit veel kwaliteiten in vrijwilligers, ervaring, opleidingen. Daar zou veel meer van gebruik gemaakt kunnen worden. Benutten van persoonlijke kwaliteiten kan beter. Juist als je een beperkt budget hebt. Leidinggeven betekent ook goed kunnen delegeren."

Feedback op functioneren

Werkoverleg en feedback zijn niet in alle musea goed geregeld. Zeker de terugkoppeling over de uitvoering van taken is iets wat door vrijwilligers als verbeterpunt aangegeven wordt. Vaak wordt werkoverleg informeel of een keer per maand georganiseerd en is het afhankelijk van de werkdag van de vrijwilliger of deze hier ook bij aanwezig is. Functioneringsgesprekken worden door weinig musea structureel georganiseerd. Daar waar dit wel gebeurt, is de evaluatie van vrijwilligers hierover positief.

"We hebben nooit werkoverleg. Ik mis dat wel en heb er wel om gevraagd maar nooit gekregen. Maar over de werkwijze en aanpak, dan hoor ik van de degene die boven mij staat te weinig, niks. Als ik een probleempje heb met hoe zouden we iets doen, dan ben ik degene die initiatief neemt richting de conservator met: ik heb hier iets hoe gaan we dat oplossen, andersom gebeurt dat weinig. Er zijn wat dingen besproken wie doet wat enz. Daar heb ik nooit iets van gehoord,"

Er zijn echter ook groepen die niet nodig vinden om bij elkaar te komen voor overleg. Als een 'vergadering' georganiseerd wordt, dan blijven ze thuis. Bij deze groepen worden instructies informeel doorgegeven en de afspraken 'ad hoc' gemaakt.

Werksfeer

In sommige musea geven vrijwilligers aan dat zij het contact met andere vrijwilligers of met betaalde krachten missen. Een verbeteringsuggestie die zij hiervoor aangeven is het meer organiseren van borrels en uitjes. Soms is de werksfeer ook verschillend per afdeling in een museum, of werken vrijwilligers zeer autonoom aan bepaalde projecten. Musea proberen deze groep vaak te betrekken via regelmatige bijeenkomsten of borrels, om toch onderlinge verbondenheid en verbinding met het museum te realiseren.

Waardering

Sommige vrijwilligers geven aan complimenten en dankbaarheid vanuit de organisatie te missen. Ook geven vrijwilligers aan zich 'niet gehoord' te voelen, vooral wanneer suggesties of opmerkingen niet gehonoreerd worden of er geen actie op ondernomen wordt.

Veiligheid

Vanuit het bestuur of ervaren vrijwilligers komt de opmerking dat collega-vrijwilligers niet altijd veiligheidsbewust werken. In sommige musea wordt dit als verbeterpunt aangegeven.

"Het duurt heel lang voordat je mensen veiligheidsbewust hebt. Helaas worden mensen pas wakker als er iets gebeurt."

4.4 Samenvatting

Het aantal mannen en vrouwen onder de 92 respondenten van de groepsinterviews is gelijk verdeeld. Ruim de helft van de respondenten is ouder dan 65 jaar. Veel mensen zijn jarenlang actief als museumvrijwilliger. Het overgrote deel van de vrijwilligers geeft aan door persoonlijke benadering of door attendering van familie, vriendenvereniging of bekenden actief geworden te zijn in het museum. Opvallend is dat relatief veel vrijwilligers zijn binnengekomen via hun echtgenoten die al actief waren. Plezier blijkt een zeer belangrijke rol te spelen in de motivatie van museumvrijwilligers. Bijna alle respondenten zeggen het vrijwilligerswerk leuk te vinden. Daarnaast scoren hoog de normatieve motieven die specifiek met het museum te maken hebben (zoals het belangrijk vinden om mee te helpen aan dit museum). Het minste scoren de carrièrerichte redenen. Ruim een derde van de respondenten ziet vrijwilligerswerk als een manier om eenzaamheid te voorkomen. Op basis van hun motieven is het mogelijk twee type vrijwilligers te onderscheiden: de 'beroepsvrijwilliger' en de 'tweede carrièrevrijwilliger'.

Over het algemeen zijn de vrijwilligers tevreden over de organisatie. Persoonlijke omstandigheden vormen de belangrijkste reden voor vrijwilligers om te stoppen. Als mogelijke verbeterpunten zijn onder andere genoemd: betrokkenheid bestuur/directie, te hoge verwachtingen, feedback op functioneren en beter benutten van de aanwezig kwaliteiten en expertise.

5 Onderzoeksvragen beantwoord

De centrale vraag in dit onderzoek was: hoe geven musea vorm aan vrijwilligersmanagement? Om op deze vraag een antwoord te kunnen formuleren zijn in het onderzoek de volgende deelvragen gesteld:

- Wat is de betekenis van vrijwilligers voor musea?
- Wie zijn museumvrijwilligers?
- Wat zijn de drijfveren van museumvrijwilligers?
- Wat houdt het vrijwilligersmanagement bij musea in?

Het antwoord op deze vragen is gezocht door gegevens te verzamelen via een landelijke enquête en via werkbezoeken bij de 23 musea. Het beperkt aantal onderzochte musea stelt grenzen aan de generalisatie en interpretatie van de verzamelde gegevens. Er zijn immers in Nederland nog honderden andere musea waar vrijwilligers actief zijn, maar die qua opzet en kenmerken verschillen van de onderzochte musea. Desondanks biedt het verzamelde onderzoeksmateriaal een goede basis om antwoord te geven op de eerder gestelde subvragen, die bij elkaar ook een antwoord geven op de hoofdvraag.

Wat is de betekenis van vrijwilligers voor musea?

De betekenis van vrijwilligers in de museale wereld is enorm. Zonder de inzet van vrijwilligers zouden sommige musea niet kunnen bestaan of zouden bepaalde activiteiten niet kunnen doorgaan. Bij de 205 musearespondenten van de landelijke enquête zijn in totaal bijna 11.000 vrijwilligers actief. Het gemiddelde aantal vrijwilligers per museum is 53. Bijna een derde van deze organisaties draait volledig op vrijwilligers. Bijna 90% van de respondenten geeft aan dat vrijwilligers onmisbaar zijn voor het museum.

De belangrijkste reden waarom musea met vrijwilligers werken is van financiële aard. Het inzetten van betaalde medewerkers in plaats van vrijwilligers is financieel niet haalbaar. Maar dit is lang niet de enige reden dat vrijwilligers worden ingezet. Werken met vrijwilligers is vaak ook een traditie, ze waren er vanaf het begin bij betrokken, soms zelf als oprichters. Daarnaast hebben ze kwaliteiten die de organisaties goed kunnen gebruiken, zoals grote betrokkenheid, flexibiliteit, specifieke expertise, publieksvriendelijke houding, etc. Vrijwilligers zorgen ook voor de sterkere binding van het museum met de omgeving. Vrijwillige inzet is ook een manier om vorm te geven aan de betrokkenheid van de vriendenvereniging. Enkele musea willen op deze manier een kans aan mensen bieden om relevant bezig te zijn (bijvoorbeeld in het kader van re-integratie) of om een hobby te kunnen oefenen. De vrijwillige inzet vergroot ook het maatschappelijke belang van de organisatie.

Wie zijn museumvrijwilligers?

Het zijn vitale senioren die musea draaiend houden. De meeste vrijwilligers zijn 60 jaar of ouder, sommige musea draaien bijna volledig op 60-plussers. In sommige gevallen komt de samenstelling van de vrijwilligers qua leeftijd overeen met de samenstelling van bezoekers, wat bevorderend is voor een goed contact tussen de medewerkers en het publiek. Waar wel jongeren te vinden zijn, ligt dat voor een deel aan het soort werkzaamheden: buitenwerk en techniek.

De meeste vrijwilligers zijn met pensioen of uit de arbeidsproces. Er zijn relatief weinig mensen die vrijwillige inzet combineren met een betaalde baan. Veel mensen zijn of waren ook buiten het museum

actief als vrijwilliger. Bij een aantal musea zijn mannen duidelijk in de meerderheid, bij een even aantal is het juist andersom. Over algemeen lijkt dat de verdeling tussen mannen en vrouwen ongeveer gelijk te liggen. Bij met name streekmusea zijn relatief vaak meerdere familieleden (partners) actief. Onder vrijwilligers bevindt zich een groep mensen die beschikt over een specifieke expertise of een beroep/ambt heeft beoefend dat direct gerelateerd is aan de collectie.

De meeste mensen worden actief door persoonlijke benadering van (betaalde of onbetaalde) medewerkers of door attendering van familie, vriendenvereniging of bekenden. Zowel uit de enquête als uit de groepsinterviews komt naar voren een beeld van een trouwe en betrokken vrijwilliger. Museumvrijwilligers blijven jarenlang actief in de organisatie en het verloop is gering. De reden dat ze stoppen is meestal te vinden in de verandering in de privésituatie. Over het algemeen zijn de vrijwilligers tevreden over hun organisaties. De positieve ervaringen zijn dan ook een belangrijke reden dat ze lang actief blijven.

Wat zijn de drijfveren van museumvrijwilligers?

Plezier (het leuke werk) blijkt een zeer belangrijke rol te spelen in de motivatie van museumvrijwilligers. Daarnaast worden veel van de vrijwilligers bewogen door de normatieve motieven die voornamelijk met het museum zelf hebben te maken en in mindere mate met de maatschappij als geheel. De minste scoren de carrièregerichte redenen, wat gezien de hoge leeftijd van de gemiddelde vrijwilliger begrijpelijk is. Ondanks die hoge leeftijd blijken voor veel mensen de leermotieven een belangrijke drijfveer te zijn. Ruim een derde van de respondenten ziet vrijwilligerswerk als een manier om eenzaamheid te voorkomen.

Op individueel niveau wordt vaak een combinatie van de motieven gemaakt. Het is echter ook mogelijk per museum een of meerdere hoofdmotieven te onderscheiden. Vaak is dan sprake van een relatief veel voorkomende combinatie. Bijvoorbeeld affiniteit met de kunst in combinatie met het werken in een prettige omgeving. Of het sociale aspect in combinatie met zinvolle tijdsbesteding. Of betrokkenheid bij de lokale gemeenschap in combinatie met het voorkomen van eenzaamheid.

Op basis van de onderzoeksuitkomsten is het mogelijk twee type museumvrijwilligers te onderscheiden:

- *beroepsvrijwilliger*
- *tweede carrièrevrijwilliger*

Beroepsvrijwilligers zijn maatschappelijk geëngageerd en hebben verschillende functies bij verschillende organisaties. Soms zijn dat bestuursleden die overal voor gevraagd worden. Soms dames op leeftijd die na het trouwen met de professionele carrière moesten stoppen en zich op vrijwilligerswerk hebben gestort. Deze vrijwilligers zijn te vinden in dorpsgemeenschappen en kleinere steden. Zinvol werk doen is voor hen belangrijk. Dat zijn groepsmensen die hard werken en plichtsgetrouw zijn.

Tweede carrièrevrijwilligers hebben een duidelijke affiniteit met het onderwerp en/of de museumcollectie. Ze hebben hun plek zorgvuldig uitgekozen en hebben zichzelf aangemeld bij de organisatie. De waarden die ze belangrijk vinden zijn onder andere zelfontplooiing, autonoom, eigenzinnig en kritisch. In hun werk zijn ze kwaliteitgericht en zoeken structuur (bijvoorbeeld contract, functioneringsgesprek).

Wat zijn de belangrijkste kenmerken van het vrijwilligersmanagement bij musea?

Het management van vrijwilligers in het algemeen bestaat in grote lijnen uit het vinden (werving en selectie), begeleiden (inwerken, plaatsen, aansturen) en behouden (motiveren, ondersteunen) van vrijwilligers. Onder de respondenten van dit onderzoek zijn er musea te vinden in verschillende soorten en maten, variërend van een internationaal befaamd instituut met een uitgebreide vaste staf tot een streekmuseum dat volledig op vrijwilligers draait. Deze verschillen in de organisatiecontext vertalen zich in de manier hoe de musea omgaan met hun vrijwilligers, maar ook in de groepen die door het museum aangetrokken worden. Wat ook van grote invloed op vrijwillige inzet in een museum kan zijn is een fusie met een andere organisatie of een tijdelijke sluiting.

Over het algemeen geven musea veel aandacht aan de vrijwilligers en het vrijwilligersmanagement. Er is bij de musea veel geregeld voor de vrijwilligers en het vrijwilligersbeleid kent meerdere facetten. Uit de landelijke enquête blijkt dat bij meer dan 70% van de respondenten de volgende zaken aanwezig zijn: opvang/inwerking, begeleiding/werkoverleg, personeelsuitjes/feesten, vast contactpersoon en verzekeringen. Het komt zelden voor dat alle aspecten van het beleid in een document uitgewerkt zijn. Bij grotere musea met een betaalde staf is het beleid eerder geformaliseerd dan bij kleine musea.

Uit de landelijke enquête blijkt dat bijna de helft van de musea te weinig vrijwilligers heeft voor de uit te voeren taken; een kleine groep van de organisaties heeft echter meer dan voldoende. De uitgevoerde gesprekken laten echter zien dat geen sprake is van een groot tekort. Het is meer een zorg voor de toekomst, veroorzaakt door de hoge leeftijd van een groot deel van de huidige medewerkers. Het belangrijkste wervingsmiddel bij musea is persoonlijk benaderen van mensen, gevolgd door de zelfaanmelding. Het internet (eigen website) wordt nog relatief weinig benut voor de actieve werving en het informeren over vrijwilligerswerk.

De musea zijn redelijk op de hoogte van de (diversiteit aan) motieven van hun vrijwilligers. Een belangrijke manier om erachter te komen met welke ideeën een kandidaat-vrijwilliger naar het museum komt is een intakegesprek. Een vrijwilligersovereenkomst wordt vooral door grote musea gebruikt. In kleine, informele organisaties, zoals streekmusea, aarzelt men met het inzetten van zulke formele middelen.

Vrijwilligers worden binnen de musea op verschillende manieren gecoördineerd. Uit de enquête blijkt dat de coördinerende taken bij 40% van musea in handen zijn van één (betaalde of onbetaalde) vrijwilligerscoördinator. Bij 42% van de respondenten zijn de coördinerende taken verdeeld over meerdere, vrijwillige en/of vaste, medewerkers. Bij grote musea horen de coördinerende taken vaak bij een of meerdere afdelingshoofden.

De musea tonen hun waardering voor de inzet van vrijwilligers. Ze doen dat op verschillende manieren: door diverse vormen van materiële beloning, maar ook door het geven van persoonlijke aandacht. Als er een betaalde staf in de organisatie aanwezig is, dan is meestal hetzelfde attentiebeleid van toepassing. Vrijwilligers kunnen meestal de gemaakte reiskosten vergoed krijgen. Ongeveer een derde van de musea, met name grotere organisaties, geeft een vaste vrijwilligersvergoeding.

Musea hebben wel zicht op de vertrekredenen van hun vrijwilligers. Deze informatie komt vooral bij grote musea uit een formeel exitgesprek. Bij kleine musea gebeurt dat op een meer informele manier: men kent elkaar en weet vaak van tevoren of iemand, en zo ja waarom, wil stoppen. Een belangrijke

vertrekreden heeft te maken met de gevolgen van hoge leeftijd. Als de meerderheid van het medewerkersbestand uit 65-plussers bestaat, manifesteert zich steeds nadrukkelijker de kwetsbaarheid van de groep. Mentale en fysieke conditie lopen achteruit, wat voelbaar wordt op de werkvloer. De opgebouwde (emotionele) band maakt voor bestuurders en coördinatoren het bespreken van sommige punten nog moeilijker.

Het werken met vrijwilligers biedt veel mogelijkheden, maar kent ook beperkingen. Zo ervaren sommige musea dat er grenzen zijn als het om het realiseren van de organisatieambities gaat. Waar deze grenzen liggen wordt volgens hen getekend door de kwaliteit en beschikbaarheid van mensen. Een mogelijke strategie om de nodige kwaliteit te waarborgen is het aanstellen van vaste (betaalde) medewerkers op een aantal functies. Deze optie is echter niet altijd haalbaar. Het inzetten van episodische vrijwilligers en het stellen van hogere kwaliteitseisen wordt gezien als een manier om nieuwe vrijwilligers aan zich te binden. Tevens worden deze twee strategieën ervaren als lastige managementvraagstukken. Actuele onderwerpen in het omgaan met vrijwilligers in de musea zijn vooral gerelateerd aan professionaliteit en continuïteit. Dit is een teken dat veel musea de pioniersfase voorbij zijn en (willen) groeien naar een volwassen vrijwilligersorganisatie die duidelijk aangeeft vanuit welke gedachte ze met vrijwilligers werkt en wat ze te bieden heeft.

6 Bijlagen

Vragenlijst enquête musea

1. Algemeen

Wat is de naam van uw museum?

Wat is uw functie?

Hoeveel vaste medewerkers heeft uw museum in dienst in fte (full time equivalent)?

Hoeveel vaste medewerkers heeft uw museum in dienst in aantal personen?

Hoeveel vrijwilligers heeft uw museum in dienst in fte?

Hoeveel vrijwilligers heeft uw museum in dienst in aantal personen?

2. Hoe belangrijk zijn vrijwilligers voor het museum? (Eén antwoord mogelijk)

Ze zijn onmisbaar.

Ze zijn een waardevolle aanvulling.

Ze vervullen een bijrol.

3. Waarom werkt uw museum met vrijwilligers?

4. In welke leeftijdscategorieën vallen uw vrijwilligers hoofdzakelijk? (Twee antwoorden mogelijk.)

Jonger dan 20 jaar

20 tot 39 jaar

40 tot 59 jaar

60 jaar of ouder

5. In welke taakgebieden zijn vrijwilligers werkzaam in uw museum? (Meerdere antwoorden mogelijk.)

Educatie en presentatie (o.a. rondleider / museumdocent / stafmedewerker)

Publieksfuncties (o.a. kassa / winkel / restaurant)

Behoud en beheer van de collectie

Directie / bestuur

Facilitair (o.a. beveiliging / beheer / gebouw / inkoop)

Financiën / administratie

Communicatie / PR / marketing

Anders

6. Heeft u voldoende vrijwilligers voor het werk dat nodig is? (Eén antwoord mogelijk)

Te weinig

Precies genoeg

Ruim voldoende

7. Hoe werft uw museum vrijwilligers? (Meerdere antwoorden mogelijk.)

Via eigen medewerkers / vrijwilligers

Ze melden zichzelf aan

Via vrijwilligerscentrale of –vacaturebank

Via eigen site / internet

Via krant / lokale omroep / wijkbladen

Anders

8. Voor welke taken kost de werving het meeste moeite? (Maximaal drie antwoorden mogelijk.)

Educatie en presentatie (o.a. rondleider / museumdocent / stafmedewerker)

Directie / bestuur

Publieksfuncties (o.a. kassa / winkel / restaurant)

Behoud en beheer van de collectie

Communicatie / PR / marketing

Financiën / administratie

- Facilitair (o.a. beveiliging / beheer / gebouw / inkoop)
Anders
9. Wie coördineert de vrijwilligers in het museum? (Eén antwoord mogelijk.)
Eén vaste vrijwilligerscoördinator
Meerdere vaste medewerkers vervullen deze taak
Eén vrijwillige vrijwilligerscoördinator
Meerdere vrijwilligers vervullen deze taak
Deze taak is verdeeld over verschillende vaste en/of vrijwillige medewerkers
Er is geen vrijwilligerscoördinator
Anders, namelijk
10. Wat is er in uw museum geregeld voor vrijwilligers? (Meerdere antwoorden mogelijk.)
Opvang / inwerking
Introductiepakket bij binnenkomst
Begeleiding / werkoverleg
Vast contactpersoon voor vrijwilligers
Vrijwilligerscontract
Functieomschrijving
Persoonlijke attenties
Gezamenlijke personeelsuitjes / feesten
Verzekeringen
Nieuwsbrief
Reiskostenvergoeding
Financiële vergoedingen
Faciliteiten tijdens de werktijden, zoals drinken en eten
Scholing / deskundigheidsbevordering
Uitzicht op vaste aanstelling
Inspraak / medezeggenschap
Verstrekken van referenties
Exitgesprekken
Anders, namelijk:
11. Doen vrijwilligers in uw museum hoofdzakelijk kortlopende of langlopende werkzaamheden?
Kortlopende werkzaamheden
Langlopende werkzaamheden
Beide evenredig
Weet niet
12. Hoe lang blijven vrijwilligers gemiddeld werkzaam in uw museum? (Eén antwoord mogelijk.)
Korter dan 1 jaar
Tussen 1 en 2 jaar
2 tot 4 jaar
5 tot 8 jaar
Langer dan 8 jaar
Geen zicht op
13. Wat zijn de redenen voor vrijwilligers om te stoppen? Meerdere antwoorden mogelijk.
De activiteiten van de organisatie spreken niet meer aan
Slechte ervaringen
Veranderingen in de privé situatie
Geen tijd meer

Geen zicht op motieven van vertrek

Anders, namelijk:

14. Wat zijn de belangrijkste knelpunten ten aanzien van het vrijwilligersbeleid binnen uw museum? (Meerdere antwoorden mogelijk.)

Werving

Beschikbaarheid

Binding

Kwaliteit / professionaliteit

Gezondheid

Begeleiding

Vergoeding

Anders, namelijk:

15. Waar haalt uw museum informatie vandaan op het gebied van vrijwilligersmanagement? (Meerdere antwoorden mogelijk.)

Literatuur

Internet

Collega's binnen het museum

Collega's van een ander museum

Externe adviseur

Door cursus / opleiding

Anders, namelijk:

16. Naast deze enquête bestaat dit onderzoek uit een aantal interviews met vrijwilligerscoördinatoren, directieleden, bestuursleden en een aantal vrijwilligers. Als u mee wilt werken aan een interview, vul dan hier uw naam en telefoonnummer in:

17. Heeft u verder nog aanvullingen of opmerkingen?

Overzicht bezochte musea:

- ❖ Armando Museum, Amersfoort, www.arandomuseum.nl
- ❖ Stoomtrein Goes-Borsele, Goes, www.destoomtrein.nl
- ❖ Limburgs Museum, Venlo, www.limburgsmuseum.nl
- ❖ Bonnefantenmuseum, Maastricht, <http://www.bonnefanten.nl>
- ❖ Zeeuws Museum, Middelburg, www.zeeuwsmuseum.nl
- ❖ Historisch Museum De Bevelanden, Goes, www.historischmuseumdebevelanden.nl
- ❖ Naturalis, Nationaal Natuurhistorisch Museum, Leiden, www.naturalis.nl
- ❖ Het Marinemuseum, Den Helder, www.defensie.nl/marine/cultureel/marinemuseum/
- ❖ Militaire Luchtvaart Museum, Soesterberg, www.militaireluchtvaartmuseum.nl
- ❖ Geldmuseum, Utrecht, www.geldmuseum.nl
- ❖ Museum De Laarman, Luttenberg, www.delaarman.nl
- ❖ Museumboerderij 't Olde Maat Uus, Giethoorn, www.oldemaatuus.nl
- ❖ Museum Gramsbergen, Gramsbergen, <http://www.infocentrumvechtdal.nl>
- ❖ Openluchtmuseum Ootmarsum "Het land van Heeren en Boeren", Ootmarsum, www.openluchtmuseumootmarsum.nl
- ❖ Polderhuis Westkapelle Dijk- en Oorlogsmuseum, Westkapelle, www.polderhuiswestkapelle.nl
- ❖ Museum De Schotse huizen, Veere, www.schotsehuizen.nl
- ❖ Limburgs Openluchtmuseum Eynderhoof, Nederweert-Eind, www.eynderhoof.nl
- ❖ Gemeentemuseum Weert, Weert, www.museumweert.nl
- ❖ De Locht Streekmuseum. Nationaal Asperge- en Champignonmuseum, Melderslo, www.delocht.nl
- ❖ Streekmuseum Schippersbeurs, Elsloo, www.streekmuseumelsloo.nl
- ❖ Museum Spakenburg, Bunschoten-Spakenburg, www.vurhuus.nl
- ❖ Stedelijk Museum Schiedam, Schiedam, www.stedelijkmuseumschiedam.nl
- ❖ Nederlands Watermuseum, Arnhem, www.watermuseum.nl