



# Levend Paardenmuseum

Vrijwilligersbeleid v1.2

Patricia Olsthoorn

# 2014-2017

## Inleiding

Kort na oprichting van de Stichting het Levend Paardenmuseum de Hollandsche Manege op 14 februari 2013, meldde zich al de eerste vrijwilliger. Als opstartend museum erkennen wij het belang van vrijwilligers en willen middels deze beleidsnotie een kort vrijwilligersbeleid vastleggen.

## Definitie van vrijwilligerswerk

Er zijn verschillende definities gangbaar van vrijwilligerswerk. Onderstaand twee definities<sup>1</sup>:

**Ministerie van WVS:** “Werk dat onverplicht en onbetaald in georganiseerd verband wordt verricht voor anderen of voor de samenleving.”

**Belastingdienst:** “Een vrijwilliger is een persoon die niet beroepshalve en op vrijwillige basis werkzaamheden voor een niet commerciële vereniging verricht, zonder dat hij daarvoor een reële arbeidsbeloning ontvangt.”

De kern van vrijwilligerswerk is **onverplicht, onbetaald, in georganiseerd verband, voor anderen**. Dit zijn echter geen statische begrippen. Door maatschappelijke ontwikkelingen kunnen deze begrippen worden bijgesteld en aangepast aan trends en behoeftes. Een paar huidige trends:

- Het aantal vrijwilligers neemt af, de vrijwilliger wordt schaarser.
- Mensen willen zich best inzetten, maar liever niet ‘vastleggen’: vrijwilligerswerk wordt vaker projectmatig (afgeronde klussen).
- Men wordt zelfbewuster: wat levert het mij op? Persoonlijke doelen worden belangrijker.
- Vrijwilligerswerk wordt minder plaats- en tijdgebonden door digitalisering (thuis werken / het ‘nieuwe werken’).
- Door toenemende regelgeving wordt de verantwoordelijkheid steeds groter.
- ‘Nieuwe vormen’ van vrijwilligerswerk zijn in opmars: bedrijven die personeel, middelen of competenties uitlenen, maar ook ‘geleid’ vrijwilligerswerk, zoals maatschappelijke stages voor scholieren, uitkeringsgerechtigden en taakstraffen. Geleid vrijwilligerswerk is minder vrijwillig; de motivatie kan laag of afwezig zijn.
- De huidige werkeloosheid zorgt tijdelijk voor meer mensen op de arbeidsmarkt. Veel werkelozen gebruiken de vorm van vrijwilligerswerk om nieuwe vaardigheden te leren en aan nieuwe werk te komen.
- Ook zien we een participatie-samenleving ontstaan. Door bezuinigingen op diverse gebieden van het maatschappelijk leven stijgt de vraag naar vrijwilligers. De vraag neemt toe en daarmee ook de keuzemogelijkheden voor mensen die zich vrijwillig willen inzetten binnen de samenleving.

---

<sup>1</sup> Uit: “De Vrijwilligersorganisatie”, p. 4. Uitgave: Stichting Gelders Erfgoed en Landelijk Contact Museumconsulenten, Zutphen 2008.

De eerste 'trend' is eigenlijk geen trend; het ziet er naar uit dat dit een structureel gegeven is. Vrijwilligerswerk werd vooral door ouderen gedaan (55+), jongere generaties hebben veelal een andere houding ten opzichte van vrijwilligerswerk. Voor hen zullen persoonlijke doelen belangrijker worden. Bij organisaties als het Levend Paardenmuseum kan dit het vrijwilligerswerk in de toekomst sterk beïnvloeden. In het algemeen betekent deze afname dat potentiële vrijwilligers veel keuze hebben; veel non-profit organisaties staan te springen om nieuwe vrijwilligers. Men kan dus ook meer eisen stellen aan het werk dat men wil gaan doen.

In veel (kleine) musea zijn vrijwilligers van levensbelang. Zonder hun inzet en enthousiasme zouden deze musea wellicht helemaal niet bestaan of minder succesvol zijn. Ook het Levend Paardenmuseum kan niet zonder vrijwilligers. De toekomstige omvang van het dienstenpakket en de daaruit voortvloeiende taken kan niet met de minimale vaste formatie alleen worden uitgevoerd en gerealiseerd. Denk bijvoorbeeld aan evenementen, het aanbieden van workshops en rondleidingen; zonder vrijwilligers draait het niet.

De financiële middelen voor uitbreiding van formatieplaatsen zijn vooralsnog niet aanwezig en ook niet op korte termijn te voorzien. Het is dan ook te verwachten dat ontwikkeling, en vooral uitvoering en begeleiding van de nieuwe producten de vraag naar (nieuwe, gekwalificeerde) vrijwilligers zal vergroten. Met een toename van het aantal vrijwilligers wordt het nog relevanter onze visie op vrijwilligerswerk te definiëren.

### **Twee gangbare visies, instrumenteel vs. expressief:**

#### **De instrumentele visie**

De vrijwilliger voert taken uit die nodig zijn voor het draaiende houden van de organisatie. Bij deze visie is de doelstelling van de organisatie leidend.

#### **De expressieve visie**

Wensen, behoeften en competenties van de vrijwilliger zelf zijn leidend.

### **Visie van het Levend Paardenmuseum**

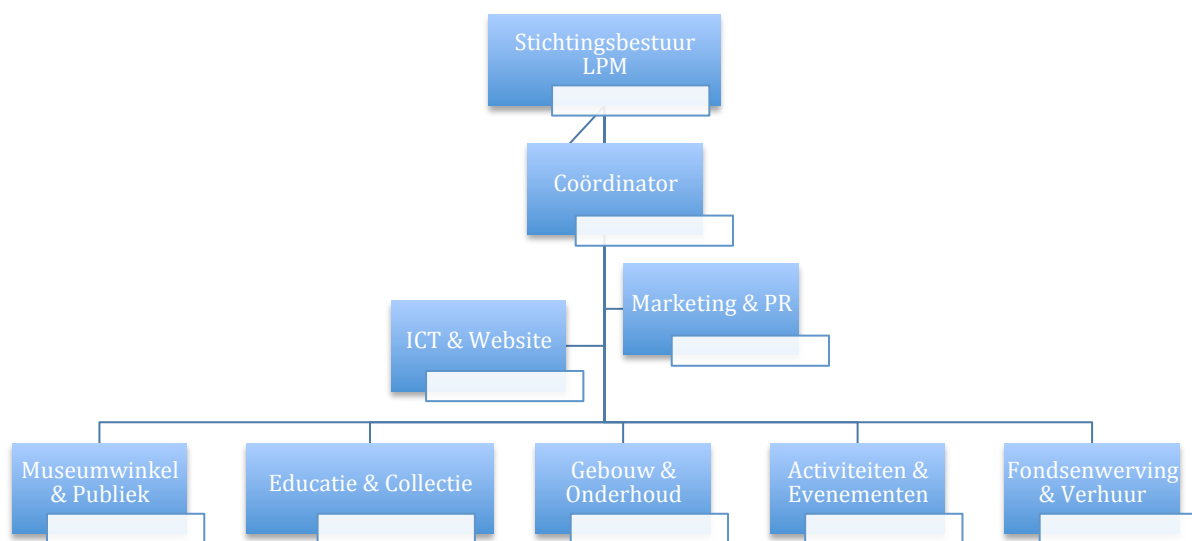
Het uitgangspunt van het vrijwilligersbeleid binnen het Levend Paardenmuseum is dat vrijwilligerswerk geen verdringing mag opleveren van betaalde formatieplaatsen. In de basis staat een vaste formatie, die het primaire werkproces uitvoert en de organisatie 'draaiend' houdt. De coördinator van het Levend Paardenmuseum kan een aantal praktische taken delegeren aan (een) vrijwilliger(s), maar de coördinator is en blijft verantwoordelijk.

## Organisatie vrijwilligerswerk

In 2013 is er een coördinator aangesteld voor de organisatorische realisatie van het museum. Onderdeel van deze taakstelling was het opzetten van een organisatiestructuur waarbij in eerste instantie merendeel van het museale takenpakket zou worden gedragen door vrijwilligers. De integrale uitvoering en voortgang van het vrijwilligersbeleid valt onder de verantwoordelijkheid van de coördinator: werving, intake, contracten en administratie, informatievoorziening, beleidsontwikkeling en intermediair tussen vrijwilligers en medewerkers. Het vrijwilligerswerk zelf is georganiseerd in zeven kennis-teams:

- Museumwinkel & Publiek
- Gebouw & Onderhoud
- Educatie & Collectie
- Marketing & PR
- Activiteiten & Evenementen
- Fondsenwerving & Verhuur
- ICT & Website

Elk van deze kennis-teams heeft een teamsupervisor (vrijwilliger). Deze coördineert het vrijwilligerswerk binnen zijn of haar kennisgebied en begeleidt de betreffende vrijwilligers daarbij. Samen zijn zij verantwoordelijk voor de uitvoering van een aantal specifieke taken binnen hun werkgebied. Merendeel van de klussen zullen op projectbasis worden uitgevoerd. Het voordeel van deze werkwijze is dat binnen het kennisgebied specifieke ervaring wordt opgebouwd, zodat er continuïteit ontstaat in het werk. De organisatiestructuur ziet er als volgt uit:



## De 5 B's: Binnenhalen, Begeleiden, Belonen, Behouden en Beëindigen

Elke vrijwilliger doorloopt een cyclus van 5 stappen bij een organisatie: binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden en beëindigen (principe van MOVISIE).

Een aantal stappen zijn primair de verantwoordelijkheid van de coördinator, zoals binnenhalen en beëindigen. Voor het behouden van vrijwilligers is echter meer nodig: de algemene sfeer, de situatie op de werkvloer, de contacten onderling, de waardering en persoonlijke aandacht, het zijn allemaal essentiële onderdelen van het geheel.

Vrijwilligers zijn de verantwoordelijkheid van iedereen in de organisatie en men moet zich daarvan goed bewust zijn. De 5 B's worden hieronder afzonderlijk behandeld. Het proces, de taken en verantwoordelijkheden worden bij iedere stap beschreven.

### Binnenhalen

Het werven van vrijwilligers is primair een taak van de coördinator, maar niet uitsluitend. Vrijwilligers kunnen ook geworven worden door enthousiaste vrijwilligers of medewerkers die al actief zijn bij de 'Hollandsche Manege'. Toch is er een stappenplan dat normaliter doorlopen moet worden.

#### 1. vacature

Er is een vacature door vertrek van een of meer vrijwilligers, uitbreiding van het takenpakket en/of nieuwe activiteiten.

#### 2. melding

De vacature wordt aangemeld bij de coördinator, of de coördinator signaleert zelf een behoefte. Er wordt in overleg een korte omschrijving gemaakt van de taken, vereiste capaciteiten en/of vaardigheden, aantal uren/dagen en eventuele andere bijzonderheden.

#### 3. plaatsing

De coördinator zet de vacature op verschillende manieren uit.

#### 4. intake

Als een kandidaat zich meldt, maakt de coördinator een afspraak voor een eerste kennismakingsgesprek. Hierin wordt de kandidaat gevraagd naar zijn/haar motivatie, kennis, ervaring, capaciteiten, vaardigheden en beschikbare tijd. Daarnaast informeert de coördinator over het beleid en de mogelijkheden voor vrijwilligerswerk bij het Levend Paardenmuseum. In overleg wordt gekeken of er een 'match' is en zo ja, welke taken het beste aansluiten bij het profiel van de kandidaat. Aan het eind van het gesprek wordt met de kandidaat afgesproken om twee weken bedenktijd te nemen en dan weer contact op te nemen.

#### 5. screening

Afhankelijk van de inzet van de vrijwilliger, wordt hem/haar gevraagd een VOG (Verklaring Omtrent Gedrag) aan te vragen bij de afdeling burgerzaken van zijn/haar gemeente. De coördinator heeft hiervoor een standaard formulier, dat deels ingevuld dient te worden door de organisatie, deels door de vrijwilliger. De laatste levert dit zelf in bij de gemeente van vestiging en kan de leges declareren bij de coördinator. Een VOG wordt gevraagd aan alle vrijwilligers die werken met geld, minderjarigen en/of gevoelige bedrijfsinformatie. Vrijwilligers die minderjarigen begeleiden en dus een hiërarchische relatie hebben met het kind, moeten twee referenties opgeven. De coördinator zal bij deze kandidaten extra doorvragen naar motivatie en de referenties verifiëren. De VOG zal enkel gevraagd worden wanneer de vrijwilliger met gevoelige informatie in aanraking komt of voor een betreffende functie van onbesproken gedrag dient te zijn (denk aan werken met financiën en kinderen).

## 6. contract

Als er na het doorlopen van stap 4 en 5 geen bezwarende omstandigheden zijn, worden concrete afspraken met de kandidaat gemaakt: de keuze voor een of meer kennisgebieden, specifieke taken, aantal beschikbare uren en aanvang van de werkzaamheden. Hierbij kunnen ook afspraken over een proeftijd worden gemaakt. De afspraken worden door de coördinator vastgelegd in een contract, dat in tweevoud wordt opgemaakt en getekend door de bestuursvoorzitter, coördinator en vrijwilliger. De coördinator bewaart een exemplaar van het contract en - indien van toepassing - de VOG in de eigen administratie. Met contract is de vrijwilliger officieel onderdeel van het personeelsbestand en valt als zodanig ook onder de vrijwilligersverzekering (verleend via de stad Amsterdam).

Het gebeurt regelmatig dat kandidaten zich aanmelden voor vrijwilligerswerk, zonder dat er een vacature is. Bij spontane aanmeldingen worden stap 4 t/m 6 gevolgd.

## En wat als zich geen kandidaten melden?

Alle vacatures worden standaard vermeld op de website en via nieuwsbrieven onder de aandacht gebracht. De meeste vrijwilligers worden via deze kanalen geworven en via het bestaande netwerk van vrijwilligers, ruiters en personeel. Vacaturebanken in Amsterdam worden ook benut. Bepaalde structurele taken blijken moeilijk in te vullen met vrijwilligers; dit komt overeen met de trend dat mensen zich liever niet 'vastleggen' voor langere tijd. Een oplossing hiervoor kan het projectmatig aanbieden van werkzaamheden. Mensen hoeven leggen zich dan voor een beperkte tijd vast.

Ook is het soms moeilijk om mensen met de juiste competenties te vinden. Er worden daarom nieuwe kanalen gezocht om de juiste kandidaten te vinden. Hierbij wordt rekening gehouden met verschillende motivaties die vrijwilligers kunnen hebben en de wijze van aanbieden van het vrijwilligerswerk. Er zijn ten minste drie categorieën:

### Sociale functie

De vrijwilliger wil nieuwe contacten en ervaringen opdoen, wil ergens bij horen of iets betekenen voor een ander. Dit biedt bevrediging, bevestiging, een doel, informatie en betrokkenheid. Dit type vrijwilliger zal veelal zelf actief op zoek gaan naar vrijwilligerswerk en is daarom relatief gemakkelijk te bereiken via reguliere kanalen als vrijwilligerscentrales, bestaande vrijwilligers en het eigen netwerk.

### Ideële motieven

Onrechtvaardigheid of misstanden willen bestrijden, bepaalde belangen willen behartigen, een overtuiging, filosofie of visie uitdragen vanuit sociale en politieke betrokkenheid kunnen motieven zijn om je als vrijwilliger in te zetten voor een bepaalde zaak. Voor het Levend Paardenmuseum zal dat veelal de affiniteit zijn met paarden, cultureel erfgoed en/of geschiedenis. Deze vrijwilligers zijn over het algemeen zeer loyaal en langdurig te binden aan de instelling waar zij zich mee verbonden voelen. Ze zijn wel veel selectiever in hun keuze dan andere types vrijwilligers; de organisatie waaraan zij zich verbinden moet aansluiten bij hun persoonlijke overtuigingen. Ook zullen ze eerder kiezen voor inhoudelijke taken dan puur uitvoerende. Het werven van deze vrijwilligers kan dan ook het beste gericht gebeuren, bijvoorbeeld onder de (oud) ruiters, via culturele websites (eventueel advertenties) en dergelijke.

### Werk en oriëntatie

Een heel andere categorie zijn de mensen die vrijwilligerswerk doen om werkervaring op te doen of te houden (tussen twee banen), als opstapje naar betaald werk of om zich te oriënteren op beroeps- en opleidingsmogelijkheden. Hieronder valt ook de maatschappelijke stage die inmiddels is ingevoerd in het voortgezet onderwijs en verplicht wordt voor alle niveaus. Door het vrijwilligerswerk maken leerlingen kennis met het dragen van verantwoordelijkheid voor maatschappelijke belangen. Waar reguliere stages vooral beroepsvormend zijn, hebben maatschappelijke stages vooral karaktervorming tot doel.

Deze categorie vrijwilligers is niet per se geïnteresseerd in de organisatie en de inzet is per definitie van tijdelijke aard. Als het doel bereikt is (ervaring opdoen, betaald werk vinden, competenties ontwikkelen), neemt de vrijwilliger weer afscheid. Dit type vrijwilliger is dan ook het beste in te zetten voor tijdelijke projecten of eenmalige activiteiten. De werving zal veelal via scholen en andere georganiseerde instellingen verlopen. Op verzoek van de vrijwilliger kan een getuigschrift worden verstrekt, waarin vermeld staat welke werkzaamheden gedurende welke periode de vrijwilliger verricht heeft.

In deze categorie vallen ook personen die juist specifiek geïnteresseerd zijn in de organisatie en via het vrijwilligerswerk hopen door te stromen naar een betaalde functie. Met 0,5 fte is er bij het Levend Paardenmuseum geen vooruitzicht in dit aspect. Deze motivatie zal dus niet gehonoreerd worden. Voor vacatures zal vrijwel altijd een sollicitatie- procedure gestart worden om de beste kandidaat voor de functie te vinden. Vrijwilligers kunnen uiteraard solliciteren, maar hebben geen voorrang op andere kandidaten.

### Vrijwilligerskwadrant

Bij het werven en plaatsen van vrijwilligers en het toewijzen van taken moeten motivatie en competenties leidend zijn. Het vrijwilligerskwadrant kan daarbij een hulpmiddel zijn:



### Leeftijdsgrens

Wanneer is iemand te jong of juist te oud voor vrijwilligerswerk? Is vrijwilligerswerk gebonden aan leeftijdsgrenzen? Het is moeilijk in zijn algemeenheid hier iets over te zeggen en er is geen duidelijke regelgeving op dit gebied. Het Levend Paardenmuseum hanteert als ondergrens de leeftijd van 16 jaar. De meeste jongeren zijn dan wel in staat zelfstandig taken uit te voeren en afspraken na te komen. Vanaf 16 jaar kunnen jongeren officieel vrijwilliger worden en een contract aangaan met de organisatie. Het museum wil echter ook investeren in 'nieuwe aanwas'. Minderjarigen onder de 16 jaar kunnen zonder contract (tijdelijk) meelopen onder begeleiding van een volwassene die persoonlijk verantwoordelijk is voor de minderjarige.

Ouderdom en fysieke gesteldheid kunnen beperkingen opleveren voor het omgaan met museale objecten, schoolklassen kunnen belastend worden naarmate iemand ouder wordt. Omdat dit per persoon sterk verschilt, stelt het Levend Paardenmuseum geen bovengrens aan het vrijwilligerswerk. Wanneer een vrijwilliger niet meer de gewenste kwaliteit kan leveren, wordt dit wel bespreekbaar gemaakt. In de praktijk zal het probleem veelal als eerste worden gesignaleerd door de supervisor. Die zal in een persoonlijk gesprek met de vrijwilliger het probleem bespreken en naar de wensen van de vrijwilliger informeren. Eventueel kan in overleg met de coördinator gekeken worden naar passend ander werk.



## Begeleiden

Elke vrijwilliger heeft begeleiding nodig, hoewel niet allemaal in dezelfde mate. Dit is onder andere afhankelijk van het type vrijwilliger, het takenpakket en de mate van zelfstandigheid. Het begeleiden van vrijwilligers is een belangrijke taak van de teamsupervisors.

### Inwerkperiode

Nieuwe vrijwilligers moeten ingewerkt worden door een vaste begeleider. Dit kan de supervisor zelf zijn, maar ook een andere collega of vrijwilliger. De begeleider zorgt dat de nieuwe vrijwilliger kennismaakt met de organisatie, de mensen die er werken, de regels en afspraken en uiteraard de afgesproken taken. Minstens zo belangrijk in deze fase is het sociale aspect: toon ook interesse in de vrijwilliger met vragen over zijn/haar persoonlijke achtergrond en bezigheden. Laat de vrijwilliger merken dat hij/zij welkom is!

### Proeftijd

Bij de intake kan met structurele vrijwilligers een proeftijd worden afgesproken, of een vrijblijvende deelname aan een activiteit/evenement ter kennisname. In de regel is dit ca. twee maanden. Na de proeftijd wordt een evaluatiegesprek gevoerd met de vrijwilliger. Hierbij wordt van beide kanten aangegeven of de samenwerking goed is bevallen en wordt voortgezet. Dit gesprek kan gedaan worden door de teamsupervisor, de coördinator of beide.

### Persoonlijke gesprekken

Ook als vrijwilligers al langer bij de organisatie werken, is het belangrijk af en toe te polsen of ze het nog steeds naar hun zin hebben. Idealiter worden jaarlijks persoonlijke gesprekken gehouden, waarbij de persoonlijke doelen van de vrijwilliger worden afgezet tegen de organisatiedoelen. In de praktijk is het niet altijd haalbaar om ieder jaar met alle vrijwilligers individuele gesprekken te voeren. Om vrijwilligers toch de gelegenheid te geven om over het werk zelf en hun eigen beleving te praten, kan dit ook in de commissies worden opgepakt. De teamsupervisor kan een keer per jaar zijn/haar teamleden uitnodigen voor een evaluatie. Dit kan eventueel gecombineerd worden met een sociale activiteit, b.v. een etentje of een uitje.

Gespreksonderwerpen kunnen zijn:

- De vrijwilligers zelf, persoonlijke omstandigheden en motivatie
- Wat gaat goed en wat kan beter? Wat mis je?
- Toekomstverwachting of wensen
- Begeleiding, scholing

Niet iedereen praat gemakkelijk over zichzelf in een groep. Een individueel gesprek is altijd mogelijk als daar behoefte aan is. Dit kan direct met de supervisor, maar ook met de coördinator. Met name bij conflicten kan de coördinator bemiddelen.

### Deskundigheidsbevordering

Vrijwilligers kunnen een cursus of training vergoed krijgen, als dat relevant is voor de taken die zij uitvoeren. Budgethouders reserveren hier zelf een (klein) budget voor. De Museumvereniging en museumconsulenten bieden betaalbare en praktische cursussen en workshops aan op alle terreinen van het museumwerk: [www.museumconsulenten.nl](http://www.museumconsulenten.nl) en [www.museumvereniging.nl](http://www.museumvereniging.nl). Het is de verantwoordelijkheid van de teamsupervisor om een eventuele scholingswens bij vrijwilligers te achterhalen en te toetsen aan het takenpakket, of zelf actief scholing aan te bieden.

### Veiligheid en Arboretgeving

Net als betaalde krachten hebben ook vrijwilligers recht op een goede, veilige werkplek en -omstandigheden. Het Levend Paardenmuseum zal hiervoor beleid ontwikkelen als onderdeel van het veiligheidsplan. De nog aan te stellen preventiemedewerker is verantwoordelijk voor dit beleid en het toezicht op juiste naleving, maar het spreekt voor zich dat iedereen alert moet zijn op veiligheid en actie onderneemt bij mogelijke risico's. De coördinator is verantwoordelijk voor de communicatie van dit beleid en eventuele wijzigingen naar vrijwilligers. Een jaarlijkse brand- en ontruimingsoefening is onderdeel van dit beleid.

### Werkprofiel

Als onderdeel van dit beleidsplan wordt een 'werkprofiel' voor vrijwilligers opgezet. Hierin wordt van iedere vrijwilliger bijgehouden wanneer hij/zij is begonnen bij het Levend Paardenmuseum, welke taken worden uitgevoerd, afspraken over beschikbare uren, welke motivatie en competenties relevant zijn en welke kennis of competenties zijn verworven tijdens het vrijwillig dienstverband. Dit overzicht is onder andere nodig voor het bijhouden van jubilea en informatie voor jaarverslagen. Ook intern kan hieruit geput worden, bijvoorbeeld om gemaakte afspraken na te kijken of onder huidige vrijwilligers iemand te zoeken met bepaalde competenties. Het dossier is openbaar en in te zien door zowel vrijwilligers als betaalde medewerkers: het staat in de Dropbox map 'organisatie/vrijwilligers'. Het bevat geen gevoelige informatie.

### Informatie & communicatie

De coördinator is verantwoordelijk voor de algemene informatievoorziening naar vrijwilligers. Het betreft dan vooral informatie die voor alle vrijwilligers relevant is, zoals (nieuw) beleid, nieuws over de organisatie en het vrijwilligerswerk, projecten en uitnodigingen voor plenaire bijeenkomsten. Nieuwe vrijwilligers krijgen een informatiemap bij aantreden. De coördinator is verantwoordelijk voor regelmatige updates. Alle voor vrijwilligers relevante informatie en formulieren staan in de Dropbox map 'organisatie/vrijwilligers'.

De teamsupervisors zijn verantwoordelijk voor informatie en instructies die nodig zijn voor de uitvoering van de afgesproken taken. Daarnaast zijn zij de aangewezen personen voor teambuilding en persoonlijke begeleiding (zie ook 8 'belonen en behouden').

De coördinator verzorgt een aantal communicatiemiddelen die naar meerdere belanghebbenden worden gestuurd. Uit het oogpunt van efficiency wordt veel gebruik gemaakt van e-mail in de dagelijkse communicatie. Een deel van de vrijwilligers heeft een voorkeur voor telefonisch contact. Dit geldt met name voor niet reguliere werkafspraken en inroosting. Per kennis-team zal de supervisor moeten afwegen welk

middel het beste is voor zijn/haar team. Een aantal vrijwilligers maakt geen gebruik van e-mail: zij ontvangen digitale informatie zo nodig per post.

#### Informatiebehoefte

De informatiebehoefte kan enorm verschillen per vrijwilliger. Niet iedereen wil alles lezen, sommigen willen juist weer wel alles weten. De organisatie biedt veel informatie aan op verschillende manieren, maar een 100% gepersonaliseerde informatievoorziening is vrijwel niet uitvoerbaar. Daarnaast heeft de vrijwilliger ook een eigen verantwoordelijkheid om de aangeboden informatie te verwerken of juist niet. Voor digitale nieuwsbrieven moet men zich zelf aan- of afmelden; het is organisaties verboden zonder toestemming e-mail adressen op te nemen in een CRM-database.

Op de volgende bladzijde staat een schematisch overzicht van alle beschikbare middelen. Het initiatief ligt in de meeste gevallen bij de organisatie. Vrijwilligers kunnen echter ook het initiatief nemen. Dit kan op diverse manieren: in de ideeënbus (in de Foyer-bar naast de deur), tijdens de jaarlijkse evaluatie of direct bij de teamsupervisor.

#### Schema communicatiemiddelen:

MIDDEL	Frequentie	Plaats	Doel	Verantwoordelijk
<b>Persoonlijk</b>				
<i>Intakegesprek</i>	Eenmalig	Kantoor	Informeren / kennismaken	
<i>Taakinformatie</i>	Continue	Variabel	Instrueren	
<i>Personeelsdag</i>	1 x p/j	Variabel	Motiveren	
<i>Team-activiteit</i>	1 x p/j	Variabel	Motiveren	
<i>Team-evaluatie</i>	1 x p/j	Variabel	Ideeënuitwisseling	
<i>Kerstgala</i>	1 x p/j	Variabel	Motiveren	
<i>Exitgesprek</i>	Eenmalig	Kantoor	Informeren	
<b>Schriftelijk</b>				
<i>Infomap vrijwilligers</i>	Eenmalig	Dropbox	Informeren	
<i>Infomap personeel</i>	Continue	Kassa	Informeren	
<i>Postbakjes</i>	Continue	Kantoor	Informeren	
<i>Kerstkaart</i>	1 x p/j	Nvt	Binding	
<b>Digitaal</b>				
<i>Nieuwsbrief Levend Paardenmuseum</i>	1 x p/m	Mail	Informeren	
<i>Nieuwsbrief vrijwilligers</i>	2 x p/j	Mail	Informeren	
<i>Projectinfo</i>	1 x p/w	Mail	Informeren	
<i>Jaarverslag</i>	1 x p/j	Website	Motiveren/informeren	
<i>e-mails</i>	Continue	Mail	Motiveren/informeren	
<i>Social media (Facebook)</i>	1 x p/w	Facebook	Motiveren/informeren	
<i>Website</i>	Ad hoc	Website	Motiveren/informeren	

## Belonen & behouden

### Onkostenvergoeding

Het Levend Paardenmuseum heeft een onkostenvergoeding voor vrijwilligers die binnen de wettelijke grenzen blijft. Werkelijk gemaakte kosten, die direct verband houden met de uitoefening van de activiteiten van de vrijwilliger, worden door de Stichting vergoed, mits de vrijwilliger voorafgaand toestemming heeft verkregen van de supervisor. Tot de werkelijk gemaakte kosten behoren de kosten van het woon-werkverkeer op basis van € 0,19 per gereden kilometer of een OV-bewijs. Bij deelname aan evenementen geldt een vaste vergoeding van € 12,50 per dag, uitgekeerd in de vorm van een cadeaubon. Dit is inclusief reiskosten; die kunnen dan niet meer worden gedeclareerd.

### Huishoudelijk Reglement

Daarnaast is er een Huishoudelijk reglement voor medewerkers, vrijwilligers en stagiairs. In deze regeling staat omschreven waar men minimaal aanspraak op kan maken en wat er wordt verwacht van medewerkers van het Levend Paardenmuseum. Dit reglement wordt als bijlage verstrekt bij dit beleidsplan en is in te zien in de *Infomap* voor medewerkers. Buiten dit reglement om kan de organisatie - als de omstandigheden dat toelaten - extraatjes aanbieden in de vorm van een borrel, bloemetje bij ziekte, kerstpresentje etc. Vrijwilligerswerk wordt bij het Levend Paardenmuseum dus zowel financieel als in natura beloond.

Het totaal van de onkostenvergoeding en faciliteiten mag maximaal een waarde van € 1500 per jaar vertegenwoordigen.

### Persoonlijke aandacht en waardering

Vrijwel iedereen zal waardering willen krijgen voor zijn werk. Geld of cadeautjes alleen voldoen niet, als men zich niet gewaardeerd voelt. De behoefte aan waardering of de vorm waarin dat geuit moet worden, kan variëren per persoon. Het vrijwilligerskwadrant is ook hier weer een leidraad: iemand die vooral voor de sociale contacten en gezelligheid komt, zal een borrel of etentje waarderen, terwijl een ego gericht type waarschijnlijk geprezen wil worden voor zijn werk. Voor iedereen in de organisatie is het belangrijk hier bewust mee om te gaan en bij te dragen aan een prettige werksfeer. Deze verantwoordelijkheid ligt in het bijzonder bij de supervisors.

De verschillende kennis-teams werken vaak nogal geïsoleerd van elkaar; niet alle vrijwilligers kennen elkaar of weten wat de andere commissies doen, ondanks alle informatievoorziening! Ook binnen de kennis-teams wordt er nogal eens verschillend gedacht over bepaalde normen en waarden, waardoor irritaties kunnen ontstaan. De gezamenlijke personeels-dag / jaarlijkse activiteit voor betaalde krachten en vrijwilligers draagt hier wel aan bij, maar is niet voldoende. Om hechtere teams te maken van hun commissie, wordt van de supervisor verwacht dat hij/zij actief aan

teambuilding doet. Teamsupervisors krijgen hiervoor een klein jaarlijks budget van de coördinator. Een paar suggesties voor teambuilding zijn:

- Stel vrijwilligers actief aan elkaar voor en vertel wat ze doen.
- Evalueer jaarlijks de activiteiten binnen je commissie en combineer dat met iets gezelligs.
- Maak duidelijk wat het vrijwilligerswerk de organisatie heeft opgeleverd.
- Vermeld successen en resultaten in nieuwsbrieven en op de website.
- Vier je succes! Sluit een activiteit of inspanning af met een drankje samen.
- Plan een werkbezoek met al je commissieleden. Dit bevordert de onderlinge samenwerking en deskundigheid.
- Maak samen met je commissie werkafspraken en onderlinge gedragsregels. Zo leer je elkaar beter kennen en krijg je meer draagvlak en uniformiteit in het werk.

## Beëindigen

In de meeste gevallen wordt het vrijwilligerswerk beëindigd op initiatief van de vrijwilliger; een verandering in de persoonlijke situatie is vaak de reden om te stoppen, maar ook de motivatie kan verdwenen zijn. Soms kan er een andere taak worden aangeboden en zet de vrijwilliger zijn werk op een andere manier voort. Als de reden duidelijk is en er geen oplossing van de organisatie verwacht kan worden, worden afspraken gemaakt over het vertrek: de laatste werkdag, een gezamenlijk afscheid die dag of op een later moment en eventueel een getuigschrift. De vrijwilliger krijgt ook een presentje als dank voor alle inzet. Afhankelijk van de zwaarte en tijdsduur van de inspanningen kan het presentje variëren.

Bij slecht of niet meer functioneren van een vrijwilliger ligt het initiatief bij de organisatie. De teamsupervisor en/of coördinator zal in een persoonlijk gesprek het probleem bespreekbaar moeten maken. Afhankelijk van de aard van het probleem kunnen afspraken gemaakt worden over een vervolgtraject en eventuele begeleiding. Als het probleem blijft bestaan ondanks gemaakte afspraken of onoplosbaar blijkt, wordt de vrijwilliger gevraagd te vertrekken.

Bij constatering van fraude, diefstal, seksuele intimidatie of het openbaar maken van bedrijfsgeheimen volgt ontslag op staande voet en aangifte bij de politie. Dit geldt zowel voor vrijwilligers als voor betaalde medewerkers.

## Exitgesprek

Wat de reden voor vertrek ook is, voor beide partijen moet duidelijk zijn waarom de samenwerking eindigt en wanneer. Het is aan te bevelen een exitgesprek te hebben met de vrijwilliger. Hierin kunnen praktische zaken besproken worden, zoals overdracht van taken, wijze van afscheid nemen en het geven van referenties. Maar ook persoonlijke zaken die de vrijwilliger kwijt wil. Ook hier is het op zijn plaats om persoonlijke aandacht en waardering te geven. Daarnaast kan feedback gevraagd worden op de organisatie en het vrijwilligerswerk. Mogelijk zijn er nog leerpunten.

## Nazorg

Als de relatie met de vrijwilliger zorgvuldig wordt beëindigd, kan deze ook na het dienstverband nog iets betekenen voor de organisatie. Een goede behandeling zal gewaardeerd worden en de vrijwilliger zal zich er positief over uitlaten. Dit heeft een belangrijke PR-waarde en kan later weer nieuwe vrijwilligers opleveren.

Het contact met oud-vrijwilligers wordt zo veel mogelijk onderhouden door ze uit te nodigen voor nieuwjaarsrecepties, openingen, afscheid van medewerkers en dergelijke. In een exitgesprek kan ook worden gevraagd of men op de hoogte gehouden wil worden van de activiteiten van het museum. Het gevoel dat je niet vergeten bent, is voor de meeste mensen de mooiste waardering die je kunt krijgen!

## *Gebruikte bronnen*

“De Vrijwilligersorganisatie”. Uitgave: Stichting Gelders Erfgoed en Landelijk Contact Museumconsulenten, Zutphen 2008.

## *Bijlagen*

Concept Huisreglement

Concept Vrijwilligerscontract