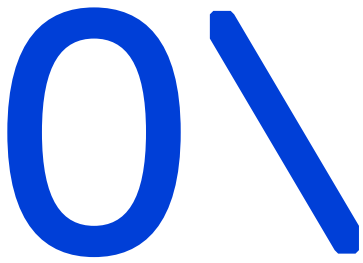


# Toekomst van Werken in Musea

# Toekomst van Werken in Musea

Den Haag, augustus 2018

Museumvereniging, Gea Wold en Sandra Liefhebber, Projectleider



# Inhoud

<b>1. Voorwoord</b>	4
<b>2. Samenvatting</b>	5
<b>3. Aanleiding</b>	9
3.1 Aanleiding	9
3.2 Doelstelling van het project	10
3.3 Totstandkoming van de agenda	10
<b>4. Analyse en conclusies</b>	11
4.1 Conclusies en thema's	11
4.2 SWOT-analyse van de museale sector	15
<b>5. Aanbevelingen</b>	19
5.1 HR-agenda voor de museumsector	19
5.2 Praktische handvatten	23
5.3 Notitie voor de CAO-delegatie	26
<b>6. Bijlagen</b>	29
Bijlage 1: De Museumvereniging als werkgever	29
Bijlage 2: Uitwerking interviews: de musea aan het woord	35
Bijlage 3: Informatie maatschappelijke- en arbeidsmarktontwikkelingen	47
Bijlage 4: Vragenlijst Project Toekomst van werken in musea	52
Bijlage 5: Geïnterviewde musea en instellingen	56
Bijlage 6: Overzicht geraadpleegde rapporten en informatie	58



# Voorwoord

Hoe blijf je in de huidige maatschappelijke ontwikkelingen en trends als werkgever ook in de toekomst aantrekkelijk? Dat is de centrale vraag van het project Toekomst van werken in musea.

De museumsector staat voor de grote uitdaging om op het huidige professionele niveau te blijven acteren en zich tegelijkertijd te willen ontwikkelen als duurzaam ondernemer en werkgever. Dit maakt het noodzakelijk om op alle niveau's in de museumsector hierover beleid te ontwikkelen en dat met zijn leden uit te werken.

Deskresearch en ruim 30 interviews geven een goed en uitgebreid beeld van de museumsector en de vraagstukken die spelen. Deze bevindingen zijn vertaald naar aanbevelingen op drie vlakken: een HR-agenda voor de sector, praktische handvatten voor zijn leden en een notitie voor de CAO-delegatie.

Het project is in opdracht van de Museumvereniging opgezet door Gea Wold als verantwoordelijke voor werkgeverszaken en uitgevoerd door Sandra Liefhebber, voormalig hoofd P&O van Naturalis. Zij zijn ondersteund

door Rianne van Leenen van Solon en begeleid door een commissie die bestond uit Marga van Berkel (Manager Bedrijfsvoering Stichting Defensiemusea), Jeanette Freriks (HR adviseur Maritiem Museum Rotterdam), Anastasia van Gennip (Zakelijk directeur Van Abbemuseum), Anneke Staal (Hoofd P&O Museum Boijmans van Beuningen), Sandra Welters (Provinciaal Museumconsulent Huis voor de Kunsten Limburg) en ondergetekende.

Wij hopen dat dit rapport u inspireert en helpt om u als werkgever te blijven ontwikkelen en vernieuwen.

Met vriendelijke groet,

Marco Grob  
Zakelijk Directeur Centraal Museum  
Voorzitter begeleidingscommissie  
Toekomst van werken in musea

# 2\

## Samenvatting

Eind 2017 is de Museumvereniging gestart met het project Toekomst van Werken in Musea met als doel het ontwerpen van een strategische HR- agenda voor de museumsector. Die agenda moet ook praktische handvatten bieden aan haar leden en een leidraad vormen voor de onderhandelingen over een nieuwe Museum-CAO.

Er is deskresearch gedaan en er zijn ruim 30 interviews gehouden. Er zijn overeenkomsten in vraagstukken, maar verschillen in behoeftes in de diverse categorieën musea. Omvang is niet bepalend voor het niveau van professionaliteit. Er zijn kleine musea die succesvol werken en er zijn grote musea die worstelen met personeelsvraagstukken. Er is naast verschil in grootte en thema van musea ook verschil in collectieve arbeidsvoorwaarden. De leden van de Museumvereniging zijn niet dezelfde als de aangesloten leden bij de Museum-CAO. Zo heeft de opdracht feitelijk twee gebruikers die onderling verschillen.

De museumsector groeit en beweegt zich naar een nieuwe vorm. Het is een zelfstandige sector met een bijzondere positie. De vraagstukken die spelen of zich aandienen zijn

vergelijkbaar met die van andere organisaties in ons land. Er zijn in de sector best practices ontwikkeld op het gebied van duurzaam personeelsbeleid. Ze laten een spectrum aan kansen en mogelijkheden zien. De sector heeft als werkgever zeker aantrekkingskracht, maar worstelt met een aantal thema's. Vooral de maatschappelijke ontwikkelingen en de tendensen in de arbeidsmarkt vragen om een duidelijke koers.

De centrale vraag van Toekomst van werken in Musea is hoe de museumsector ook de komende jaren aantrekkelijk blijft als werkgever. Voor de langere termijn moet de sector zuinig zijn op zijn menselijk kapitaal en investeren in hun toekomst. De medewerkers van morgen komen enerzijds voort uit een nieuwe generatie die nog moet worden geworven en anderzijds uit de huidige medewerkers die behouden moeten worden en die nieuwe competenties moeten verwerven.

**Voor een gezonde ontwikkeling van de sector zijn de volgende thema's geïdentificeerd:**

### - **Cultureel ondernemerschap met aandacht voor besluitvormingsprocessen**

Museale organisaties ontplooiën zich als cultureel ondernemer en zelfstandige publieksinstelling. Deze transitie heeft grote invloed op de cultuur van museale organisaties. Het ondernemerschap brengt een spanningsveld met zich mee. Het goed inzetten van de formatie, prioriteren van werkzaamheden en samen verantwoordelijkheid nemen voor risico's zijn complexe besluitvormingsprocessen waarbij alle deelnemers betrokken moeten zijn.

### - **Kennisontwikkeling, kennisdeling en sociale innovatie**

Kennisontwikkeling en kennisdeling zijn de komende jaren een grote uitdaging. De veelheid aan taken en de toenemende complexiteit vragen om efficiency en wendbaarheid. Door grote operationele druk en een veelheid aan taken hebben bijna alle museale organisaties weinig tijd voor gestructureerde vormen van leren en sociale vernieuwing. Dit leidt uiteindelijk tot stagnatie. Het vraagstuk van het borgen en kennisontwikkeling over collecties staat volop in de aandacht. Maar het gaat ook om borging van andere specialismen.

### - **HR beleidsmatig borgen**

Bijna alle musea geven aan zich bewust te zijn van blijvende aansluiting van de organisatie bij haar opdracht en de rol van HR daarbij. Er is veel expertise ontwikkeld in grotere musea waar HR-taken apart zijn belegd. Maar

vrijwel nergens is HR beleidsmatig geborgd of staat het structureel op de agenda van museale organisaties of van de Museumvereniging. Bij de kleine en middelgrote musea is grote behoefte aan expertise en praktische ondersteuning. Er is verder een aantal kleine musea zonder arbeidsvoorwaardelijke kaders.

### - **Werving en instroom van medewerkers van de toekomst**

De instroom van jonge mensen verloopt op veel plekken lastig, terwijl de noodzaak door iedereen wordt gevoeld. Vergrijzing is de trend. In middelgrote en kleine musea worden hier vooral de formatieve beperkingen genoemd. De sector zal door zijn maatschappelijk belang een goede aantrekkingskracht houden, maar moet zich explicieter profileren op de arbeidsmarkt en actief andere vormen gebruiken om jongeren te laten instromen. Dit kan door het verder ontwikkelen van stagebeleid en het aantrekken van research fellows. Zo borg je de aansluiting bij het curriculum van universiteiten en hogescholen en andere opleidingen. Er is verder niet echt sprake van een interne arbeidsmarkt.

### - **Vrijwilligers belangrijk onderdeel van de sector**

Vrijwilligers vormen de grootste groep medewerkers en zijn een belangrijk onderdeel van de sector. Er is een enorme professionaliseringsslag gemaakt, zo blijkt uit de enquête van Movisie. Uit de Museana-gegevens blijkt dat de groep vrijwilligers ten opzichte van de groep betaalde medewerkers relatief niet is gegroeid. Dit kan erop wijzen

dat vrijwilligers geen vast werk hebben verdrongen de afgelopen jaren. Het lijkt er wel op dat vrijwilligers een steeds diverser takenpakket verrichten. Het borgen van professioneel vrijwilligersbeleid op collectief niveau kan helpen bij de verdere professionalisering en het recht doen aan deze groep.

### - De rol van de Museumvereniging

Er is geen eenduidig beeld over de rol van de Museumvereniging als branchevereniging. Behoeftes, wensen en verwachtingen over de rol van de vereniging verschillen aanzienlijk. Het lijkt erop dat de rol van de Museumvereniging – ontstaan uit de fusie van NMV en VRM – nog onvoldoende is uitgekristalliseerd.

### - Personele diversiteit onderbelicht

Alle ondervraagden vinden de culturele diversiteit in de organisaties een belangrijk aandachtspunt. Zij voelen het als een morele plicht om hier werk van te maken. Beleidsmatig is er geen structurele focus op anders en meer divers werven en selecteren, zowel bij betaalde als onbetaalde medewerkers. De instroom van medewerkers met een handicap heeft landelijk aandacht nodig.

### - Werkdruk heeft blijvende aandacht nodig

De meeste geïnterviewde musea geven aan een goed beeld te hebben van verzuim in hun organisaties. Over het algemeen is het verzuim laag en lijkt er weinig arbeidsgerelateerd verzuim. Toch wordt door bijna iedereen grote werkdruk ervaren. Het goed managen

van werkdruk en het voorkomen van verzuim wordt een complexe opdracht genoemd die blijvend tijd en aandacht vraagt.

Conform de doelstelling van het projectrapport worden aanbevelingen op drie vlakken gedaan: een HR-agenda voor de sector, praktische handvatten voor zijn leden bij het uitvoeren van HR-beleid en een leidraad voor de CAO-delegatie.

## Een HR-agenda voor de sector

Een goede HR-agenda ondersteunt het ontwikkelingsproces van de leden en hun opdracht. Enerzijds moeten de museale organisaties zich verder ontplooiën als cultureel ondernemer en zelfstandige publieksinstelling, anderzijds moeten ze daarbij wendbaar blijven. Het nemen van beslissingen in deze dynamiek vraagt om ontwikkeling van competenties van al haar leden en ook van de branchevereniging en haar stakeholders. Verder vraagt een duurzame voortgang dat de sector zuinig is op zijn menselijk kapitaal en investeert in de medewerkers van de toekomst. De sector zal zich duidelijk moeten profileren om blijvend aantrekkelijk en concurrerend te zijn. Het duurzaam organiseren van leren in de sector is de best mogelijke investering. Het creëren van een leercultuur in de organisatie is een opdracht voor al haar deelnemers.

### HR-agenda 2018-2023

#### Investeer in het menselijk kapitaal van de toekomst

#### De museumsector als lerende organisatie en duurzaam werkgever

- 1 \ Investeer tijd en aandacht in de sector als lerende organisatie
- 2 \ Borg HR-beleid op alle niveaus
- 3 \ Ontwikkel een degelijk en breed stagebeleid en formuleer beleid ten aanzien van research fellows
- 4 \ Organiseer structurele aandacht voor diversiteit en de P van personeel
- 5 \ Onderken het belang van profilering op de arbeidsmarkt
- 6 \ Koester vrijwilligers en borg beleid op collectief niveau
- 7 \ Koers op verantwoord inhuurbeleid en exploreer een keurmerk voor rondleiders
- 8 \ Bewaak een gezond werkklimaat

Uit de interviews zijn best practices gekomen die uitnodigend hebben gewerkt op de op te stellen agenda. Dit varieert van elke afdeling een stagiaire tot instroom van statushouders bij de groep vrijwilligers. Tot slot is er een notitie gemaakt voor de CAO-delegatie waar bewegingen en ontwikkelingen van de arbeidsvoorwaarden op collectief niveau worden weergegeven. Ook hier is ontwikkeling en scholing de trend. Er is een duidelijke behoefte bij de leden om gestructureerder betrokken te worden bij de CAO-onderhandelingen.



# 3\

## Aanleiding

### 3.1 Aanleiding

Tien jaar geleden liet de toenmalige Vereniging van Rijksmusea een onderzoek uitvoeren onder de 28 bij de VRM-CAO aangesloten leden. Bij dit onderzoek lag de focus niet op externe ontwikkelingen, maar op de implicaties ervan voor de bedrijfsvoering van de rijksgesubsidieerde musea, de competenties van medewerkers en leidinggevenden en voor collectieve afspraken op brancheniveau over leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Het is dan al duidelijk dat er hogere eisen worden gesteld aan de prestaties van musea zonder dat er meer geld komt van het Rijk. Musea moeten steeds meer gaan functioneren als publieke instellingen en niet meer uitsluitend als collectiebeheerder. Verder blijkt dat in 2008 de helft van de werknemers 45 jaar of ouder is en de interne mobiliteit beperkt. Een schatting laat zien dat van het personeelsbestand in de daaropvolgende tien jaar ongeveer 26% van de werknemers tussen de 55 en 65 jaar met pensioen gaat. Een andere schatting was dat de grote groep tussen 45 en 55 jaar 10 jaar later nog steeds groot

zou zijn en dat musea in 2018 nog steeds relatief veel oudere werknemers zouden hebben.

Uit het onderzoek van 2008 blijkt dat het belang van goed personeelsbeleid niet door alle musea ten volle wordt beseft. De redenering dat een hoge tevredenheid en betrokkenheid en een geringe mobiliteit weinig aanleiding geven voor ontwikkeling van het personeelsbeleid, is op zijn minst naïef. Een veranderende maatschappij vraagt een actief en flexibel personeelsbeleid dat gericht is op capaciteitsmanagement en op de ontwikkeling van medewerkers en organisatie. Goed leiderschap is daarbij onontbeerlijk. Het is aan de musea om te zien of leidinggevenden voldoende geëquipeerd zijn of dat er aanvullende scholing op het gebied van leiderschap, personeelsbeleid en organisatieontwikkeling nodig is.

In tien jaar tijd is er veel veranderd in de museale wereld en op de arbeidsmarkt. Om zicht te krijgen op de vraagstukken van de huidige museale sector als duurzaam werkgever is het project Toekomst van werken in musea gestart.

### 3.2 Doelstelling van het project

Het project Toekomst van werken in musea heeft als doel te komen tot een strategische HR-agenda die enerzijds heel praktisch is en anderzijds een leidraad kan zijn voor de onderhandelingen voor de Museum-CAO.

De opdracht heeft feitelijk twee gebruikers die niet in alle gevallen hetzelfde zijn. De CAO-delegatie van de bij de Museum-CAO aangesloten leden maakt gebruik van het rapport als leidraad voor de onderhandelingen. De groep leden van de Museumvereniging is niet dezelfde als de groep leden die aangesloten is bij de Museum-CAO.

### 3.3 Totstandkoming van de agenda

Eind 2017 heeft de Museumvereniging opdracht gegeven voor dit project. Er is een begeleidingscommissie samengesteld en een inhoudelijk projectleider aangetrokken. Het project kent twee fasen.

De eerste fase is deskresearch. Op basis van de eerste bevindingen is een plan van aanpak gemaakt voor de tweede fase dat eind januari 2018 door de begeleidingscommissie is goedgekeurd.

- Naast de deskresearch worden 30 diepte-interviews gehouden met een representatieve afspiegeling van grote en middelgrote musea (bijlage 5).
- Voor de interviews wordt een standaard vragenlijst opgesteld (bijlage 4).

- Voor een goed beeld over de vraagstukken van de kleinste musea wordt een vertegenwoordiger van het Landelijk Contact Museumconsulenten geïnterviewd.
- Vrijwilligers spelen een grote rol in de sector. In 2017 is door Movisie uitgebreid onderzoek gedaan naar vrijwilligers. De resultaten hiervan zijn bijzonder bruikbaar voor dit onderzoek. De vrijwilligers zullen als groep ook aan bod komen in de interviews. Ook wordt een vrijwilligers coördinator geïnterviewd.
- Er worden kwantitatieve gegevens verzameld over de verdeling in leeftijdscategorieën in de museale organisatie en de verdeling van betaalde en onbetaalde medewerkers.

De interviews zijn in maart en april 2018 gehouden door HR-Adviesbureau Solon, een bureau dat bekend is met de museale sector.

In de tweede fase is verder gezocht naar ondersteunende informatie. Het tijdens het onderzoek verschenen rapport “In wankel evenwicht” van de Raad van Cultuur en het conceptrapport van Raadsaam over borging van kennis over collecties zijn hierin meegenomen. De uitwerking van de interviews en de deskresearch zijn verwerkt tot dit rapport dat in goede samenspraak met de begeleidingscommissie is opgesteld.



# Analyse en conclusies

## 4.1 Conclusies en thema's

Samen met de deskresearch hebben de interviews rijke materie opgeleverd. Er was veel animo om mee te werken aan het onderzoek. Uit de interviews blijkt dat er veel overeenkomsten zijn in vraagstukken maar veel verschillen in behoeften. Het blijkt dat de omvang van musea niet bepalend is voor het niveau van professionalisering. Er zijn kleine musea met een gezonde en succesvolle teamwerking en er zijn grote musea die worstelen met hun personeelsvraagstukken. Er komt een beeld naar voren van een sector die in beweging is en op zoek naar een nieuwe vorm. Dit geldt ook voor de Museumvereniging die zich sinds de fusie van 2014 verder ontwikkelt als branchevereniging. De sector kent een goede sociale samenhang en een stabiele personeelsbezetting. Uit de interviews komen goede, bruikbare best practices naar voren waarop verder kan worden gebouwd.

**De volgende conclusies zijn getrokken en de volgende leer- en ontwikkelingsvragen zien we voor de sector als basis voor de HR-agenda.**

### - Ondernemen: zelfstandigheid en aandacht voor besluitvormingsprocessen

De museale organisaties zetten grote stappen als cultureel ondernemer en zelfstandige publieksinstelling. Deze transitie heeft grote invloed op de inrichting en de cultuur. Getuige de enorme bezoekersaantallen heeft de focus op publiek succes gehad. Maar het ondernemerschap brengt ook een spanningsveld met zich mee. Het lijkt er op dat niet alle deelnemers zich realiseren dat dit spanningsveld er bij hoort en niet weggaat.

De focus op publiek heeft impact op de samenstelling van organisaties. Ook het verwerven van private inkomsten brengt nieuwe functies en competenties met zich mee. Verder is er de maatschappelijke druk om een rol te pakken in de regio. Maatschappelijke ontwikkelingen als digitalisering en wetgeving op het gebied van aanbesteding vragen om specialisten. Eigenlijk zijn er alleen maar taken bijgekomen.

Wendbaar blijven, het goed inzetten van de formatie, prioriteren van werkzaamheden en gezamenlijk risico's nemen zijn niet zelden complexe besluitvormingsprocessen.

Om op het huidige professionele niveau te kunnen blijven acteren en zich verder te ontwikkelen als duurzaam ondernemer wordt gevraagd om samenspel en samenwerking en het ontwikkelen van competenties op alle niveaus in de museale organisaties.

### - Kennisdeling, kennisontwikkeling en sociale innovatie

Goede kennisborging wordt een steeds grotere uitdaging. De museumsector worstelt hiermee. De voortdurende noodzaak van leren en kennisontwikkeling en het daarbij goed gebruiken van de aanwezige competenties vraagt om een leercultuur. Organisatieleren staat in de sector nog in de kinderschoenen. Door voortdurende operationele druk en een veelheid aan taken is er weinig tijd voor gestructureerde vormen van leren en sociale vernieuwing. Ook wordt er vaak reactief gehandeld als het gaat om individuele opleidingsvraagstukken. Geen beleid of tijd maken voor leren leidt uiteindelijk tot stagnatie.

Het vraagstuk van het borgen en ontwikkeling van kennis over collecties staat volop in de aandacht. Maar het vraagstuk van kennisontwikkeling en -borging is breder dan dat en geldt voor alle specialismen die musea voor het uitvoeren van hun taken nodig hebben. Bovendien is kennis over collectiebeheersystemen van cruciaal belang voor het borgen van kennis over de collectie. Het ene vraagstuk laat zich niet oplossen zonder het andere. Het is belangrijk om een andere taal te gaan gebruiken en te zoeken naar vormen van kennisontwikkeling die losstaan van oude hiërarchische structuren.

### - Borging HR-beleid op alle niveaus

Bijna alle geïnterviewden geven aan bewust te zijn van het belang van een blijvende aansluiting van de organisatie bij haar opdracht en zien het belang van HR. Waar in 2008 het belang van goed personeelsbeleid nog niet door alle musea ten volle werd beseft, zie je nu zeker bij de grote musea dat zij op dit vakgebied niet onder doen voor andersoortige organisaties in Nederland. In alle grote musea zijn de P&O-taken apart belegd. In de kleinere musea is dat niet zo. Er lijken veel overeenkomsten in vraagstukken te zijn. De verschillen zitten vooral in de behoeftes en niveaus van ontwikkeling op het vakgebied. Voor de kleine en middelgrote musea geldt vooral dat er kennis, expertise en praktische ondersteuning nodig is. Voor een aantal van de kleinste musea geldt dat er zelfs geen arbeidsvoorwaardelijke kaders zijn. De transitie in de maatschappij en de vergrijzing vragen om aandacht voor en focus op duurzaam personeelsbeleid en het ontwikkelen van competenties over duurzaam en effectief leren in organisaties. Beleidsmatig is hierover bij de museumorganisaties en de Museumvereniging te weinig geborgd. Er is weinig kennisdeling en weinig samenwerking op het gebied van HR en juist een grote behoefte bij alle leden. Hoewel er ruim 10 verschillende CAO's in de sector zijn, lijken er voldoende aanknopingspunten te zijn om de gemeenschappelijkheden van de verschillende CAO's om beleid rond de lerende organisatie en duurzaam inzetbaarheidsbeleid te borgen.

### - Instroom medewerkers van de toekomst

Vergrijzing is de trend. De instroom van jonge mensen verloopt op veel plekken lastig. Toch wordt de noodzaak door iedereen gevoeld. De sector heeft weliswaar een goede aantrekkingskracht, maar de arbeidsmarkt wordt op meerdere terreinen in rap tempo krappere. Het is duidelijk dat er formatieve beperkingen zijn voor de instroom van medewerkers van de toekomst. Maar we constateren dat vormen voor de instroom van jonge mensen beleidsmatig onvoldoende worden gebruikt. Dit geldt voor stagebeleid, het aantrekken van research fellows en de aansluiting op het curriculum van universiteiten en hogescholen en andere opleidingen. We zien hier mooie best practices om dit verder uit te bouwen. Er is al een breed veld van opleidingen waarmee wordt samengewerkt. Er is niet echt sprake van een interne arbeidsmarkt. Het delen van vacatures of interessante projecten gebeurt onvoldoende gestructureerd terwijl het kan bijdragen aan de ontwikkeling en het behouden van talent voor de sector. Ook is er onvoldoende gestructureerde aandacht voor het anders werven voor meer culturele diversiteit in de sector.

### Vrijwilligers belangrijk onderdeel van de sector

Vrijwilligers zijn niet alleen de grootste groep medewerkers, maar ook een belangrijk onderdeel van de sector. Vrijwel alle musea maken gebruik van vrijwilligers. Slechts een handvol musea werkt principieel niet met vrijwilligers. Er is een enorme professionaliseringsslag gemaakt in het werken met vrijwilligers, zo blijkt uit de enquête van Movisie. Toch wordt niet overal geaccepteerd dat deze groep een grote

rol speelt en worstelt men met de voorliggende vraagstukken. De museumsector is beslist niet de enige die draait op een combinatie van betaalde krachten en vrijwilligers. Van oudsher hangt in Nederland betaalde arbeid sterker samen met individuele waarden, terwijl onbetaalde arbeid vooral verbonden lijkt te zijn met gemeenschapswaarden. Ook in andere sectoren blijft het een uitdaging om betaalde krachten gemotiveerd te houden en vrijwilligers te behandelen als volwaardige medewerkers. Er zijn mooie best practices in de museale organisaties, waar goede afspraken laten zien dat het de effectiviteit van de inzet van deze groep vergroot. Uit de musea-gegevens kan opgemaakt worden dat de totale groep vrijwilligers ten opzichte van de betaalde groep medewerkers relatief niet groter is geworden. Dit kan er op wijzen dat de vrijwilligers geen betaald werk hebben verdrongen de afgelopen jaren. Wel lijkt het er op dat de vrijwilligers een steeds diverser takenpakket verrichten. Dit kan wijzen op een verschuiving die past bij de veelheid van taken die de musea nu hebben. Het borgen van professioneel vrijwilligersbeleid op collectief niveau kan helpen bij de verdere professionalisering en het verder recht doen aan deze groep. Er is behoefte aan kennisdeling op gebied van HR-beleid voor vrijwilligers, vooral over sociale vernieuwing. Ook is er ondersteuning nodig bij werving voor meer culturele diversiteit.

### - De rol van de Museumvereniging

Er is geen eenduidig beeld over de rol van de Museumvereniging als branchevereniging. Uit de interviews is

duidelijk geworden dat de behoeftes, wensen en verwachtingen over de rol van de vereniging aanzienlijk verschillen. De vereniging is onderdeel van de sector en haar rol is van cruciaal belang bij verdere ontwikkeling. Het lijkt erop dat de rol van de Museumvereniging nog onvoldoende helder is. De museumvereniging is al jaren op dezelfde manier georganiseerd. Het verdient aanbeveling om inbedding van de HR-ondersteuning opnieuw te bezien. Het verdient ook aanbeveling om met de leden te kijken naar hoe de museale organisaties betrokken kunnen worden bij de verschillende aandachtsgebieden rondom HR. Want ook hier geldt dat de maatschappij en de omgeving zijn veranderd en de sector zich heeft ontwikkeld.

### **Diversiteit is onderbelicht**

Alle ondervraagden vinden de culturele diversiteit in de organisaties een groot vraagstuk. Ze voelen het als een morele plicht om hier mee aan de slag te gaan. Er is diversiteit in de vorm van werken met oudere werknemers, of medewerkers met een handicap. Toch is er beleidsmatig geen structurele focus op anders en meer divers werven en selecteren in de museale organisaties. Niet bij de betaalde medewerkers, maar ook niet bij vrijwilligers en stagiaires. Wel is er een aantal best practices ontwikkeld die ondersteunend en uitnodigend kunnen werken. De museumsector is overigens beslist niet de enige sector die worstelt en zoekende is.

### **Werkdruk vraagt blijvende aandacht**

Het grootste gedeelte van de geïnterviewde musea geeft aan dat ze het verzuim in hun organisaties goed in beeld hebben. Over het algemeen is het verzuim laag en lijkt er weinig arbeidsgerelateerd verzuim te zijn. Er is echter een grote werkdruk en het is belangrijk om medewerkers en hun belastbaarheid goed te monitoren. Het goed managen van werkdruk en het voorkomen van verzuim is een complexe opdracht die vraagt om leiderschap en samenspel met de HR-expertise in de organisatie. Het wordt belangrijk gevonden dat hiervoor tijd en aandacht is en blijft. Daarbij moet worden aangetekend dat het leren en verwerven van nieuwe competenties een zekere mate van ruimte en rustmomenten vraagt die deel uitmaken van dit samenspel.

### 4.2 SWOT-analyse van de museale sector

Op basis van deskresearch en de interviews is een SWOT-analyse gemaakt van de museale sector en de vraagstukken die spelen.

#### STERKTES

- De Museum-CAO vertegenwoordigt steeds meer medewerkers in de sector. De museale organisaties die zijn aangesloten bij deze CAO vertegenwoordigen ruim een derde van de medewerkers van het totale betaalde personeelsbestand. Een aantal musea volgt de Museum-CAO zonder te zijn aangesloten;
- De musea die niet zijn aangesloten bij de Museum-CAO vallen meestal onder een andere CAO;
- De museale sector heeft zijn focus verlegd naar publiek en slaagt er in deze ontwikkeling vooral door zachte fasering en innovaties te laten verlopen;
- De flexibiliteit en wendbaarheid van de grotere museale organisaties lijkt toegenomen. Er is grote aandacht voor het managen van een vaste en een flexibele schil;
- De inspraak van medewerkers is goed geregeld. Er zijn veel vormen van collectief en individueel overleg, zowel formeel als informeel;
- In het werken met de vrijwilligers zijn grote stappen gezet. Bijna alle musea werken met vrijwilligersovereenkomsten, overleg en vormen van inspraak voor deze groep medewerkers;
- De verbondenheid van personeel met de museale organisaties is groot. Als de teamwerking goed is, dan geeft het veel stabiliteit en effectiviteit;
- De ondersteuning van de museale organisatie bij het definiëren van visie en strategie is geborgd door richtinggevende rapporten;
- De Museana-cijfers maken het mogelijk om de sector te monitoren.
- Er is een grote intentie tot inclusiviteit. Er wordt met vrijwilligers gewerkt en met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.
- De sector heeft een bijzondere aantrekkingskracht als werkgever. Het zijn prettige en overzichtelijke organisaties, er is gemeenschappelijk belang en er zijn gedeelde waarden.

### ZWAKTES

- Het collectieve kader binnen de sector is versnipperd. Bij de Museum-CAO zijn weliswaar steeds meer musea aangesloten, maar er is een groot aantal verschillende CAO's waardoor niet iedereen zich op dezelfde manier verbonden voelt;
- De kleinste musea hebben in een aantal gevallen geen formeel collectief kader of formele arbeidsvoorwaardenregeling;
- De rol van de Museumvereniging is niet goed voelbaar voor de hele sector. Na de fusie in 2014 is de Museumvereniging overgegaan op een regie-organisatie. Wat dit precies betekent is niet altijd duidelijk. Ook zijn er verschillende verwachtingen. Werkgeverszaken en CAO-zaken lopen door elkaar;
- Er is een grote wens tot samenwerken op HR-gebied, maar door voortdurende drukte komt samenwerking niet van de grond;
- In de grote musea is het aandachtsgebied personeel beleidsmatig amper uitgewerkt. Het zit te vaak alleen in de hoofden. De van oudsher inhoudelijk gedreven musea beschouwen het personeel nog vaak als onderdeel van de bedrijfsvoering;
- Slechts in een beperkt aantal gevallen is er strategische personeelsplanning;
- In de middelgrote en kleine musea ontbreekt het aan expertise op HR-gebied;
- Aan opleiding en ontwikkeling wordt tijd en geld besteed, maar dit is slecht gestructureerd. Er is maar mondjesmaat sprake van een innovatieve of een leercultuur;
- De strofe in de Museum-CAO over vrijwilligers is heel beperkt en sluit niet aan op de werkelijkheid;
- De sector lijkt op zichzelf gericht en van oudsher zijn musea hiërarchisch georganiseerd. Dit staat sociale vernieuwing in de weg;
- Er zijn geen formele afspraken over het uitwisselen van vacatures en zo is er geen sprake van een interne arbeidsmarkt. Het plaatsen van vacatures op de site van de Museumvereniging wordt als duur ervaren;
- De Museana-cijfers zijn niet verplicht en beperkt op HR-gebied en geven zo weinig specifieke informatie;
- De culturele diversiteit in de P van Personeel is niet goed ontwikkeld;
- Duurzaamheid is niet beperkt tot ouderenbeleid. Zorg ook voor de ontwikkeling van jongeren. Kijk naar de talentontwikkeling van de sector in alle disciplines.



## KANSEN

- De ontwikkeling van HR in de grotere musea lijkt niet onder te doen voor de ontwikkeling van HR in overige middelgrote organisaties in Nederland. Veel vraagstukken zijn identiek;
- Er lijkt een grote behoefte aan onderlinge samenwerking en kennisdeling op HR-gebied en er zijn voldoende uitdagingen om samen op te lossen;
- De goede sociale samenhang in de organisaties kan als basis dienen voor sociale vernieuwing;
- Het uitkristalliseren van stagebeleid kan zorgen voor budgetneutrale verfrissing, verjonging en betere aansluiting op de arbeidsmarkt;
- Bewuster diverser werven wordt slechts op enkele plekken toegepast;
- Sinds de fusie van de twee museumverenigingen in 2014 is er de mogelijkheid om de sector goed te vertegenwoordigen en te ondersteunen. Het lijkt er op dat de Museumvereniging nog kan groeien in de rol als branchevereniging in de breedste zin van het woord;
- Er ligt een grote kans de interne arbeidsmarkt beter te laten werken door het delen van vacatures en door ZZP-platforms;
- Het gesprek over verlies van kennis over de collecties door pensionering gaan beschouwen in termen van lerende organisatie, kennisontwikkeling en digitalisering;
- Ook bedrijfsvoeringsdiensten zijn een museum expertise aan het ontwikkelen.

## BEDREIGINGEN

- De meeste organisaties vallen volgens de overheid onder het midden, klein en micro bedrijf. Dat betekent dat veelal strategie en operaties in dezelfde rollen is verenigd. Dit vertraagt de ontwikkeling van de organisaties en staat vernieuwing in de weg;
- Het spanningsveld waarin de musea zich bewegen is groot. Men vraagt zich af of er een goede balans tussen commercie, personeel en kennis over de collectie is. Er lijken grenzen aan de groei. In een aantal gevallen is aangegeven dat de kwantiteit van de bezoekers ten koste gaat van de bezoekersbeleving; Er zijn zorgen of er wel voldoende oog is voor het personeel. Wie komt er eerst?;
- Er is onzekerheid over financiering. Het kost steeds meer tijd (en dus geld) om geld uit de markt te halen. Museale organisaties kunnen zich geen fouten veroorloven, wat ontwikkeling en vernieuwing en het experiment in de weg staat;
- Er is altijd meer werk dan personeel. Efficiëntiebevorderende maatregelen komen in de praktijk neer op: hetzelfde werk doen met minder mensen of met hetzelfde aantal mensen meer werk verzetten. Er lijken geen zorgen over de verzuimcijfers, maar hoe het werkelijk met de werkdruk staat, is onduidelijk;
- Er is zorg over het niet betrekken van een nieuwe generatie bij het borgen en ontwikkelen van kennis over de collecties;
- Familiecultuur maakt het moeilijk om elkaar aan te spreken. Gesprekken met medewerkers zijn veelal reactief;
- De arbeidsmarkt wordt voor een groot aantal functies krappere.

# 5\

## Aanbevelingen

Conform de doelstelling worden aanbevelingen gedaan voor de volgende drie punten: een HR-agenda voor de museumsector, praktische handvatten voor zijn leden bij het uitvoeren van het HR-beleid, en een leidraad voor de CAO-delegatie.

### 5.1 HR-agenda voor de museumsector

Een goede HR-agenda voor de sector ondersteunt het ontwikkelingsproces van de leden en hun opdracht. De museale organisaties zullen zich verder moeten ontplooiën als cultureel ondernemer en zelfstandige publieksinstelling en daarbij flexibel en wendbaar blijven. Beslissingen over de inzet van de formatie, het prioriteren van werkzaamheden, en het gezamenlijk nemen van risico's vraagt om samenspel en samenwerking. Voor dergelijke complexe besluitvormingsprocessen is investering in nieuwe competenties nodig bij alle deelnemers en op elk niveau.

De sector moet zich duurzaam ontwikkelen en dat vraagt om zuinig zijn op menselijk kapitaal en investeren in de

medewerkers van morgen. De sector is nu nog aantrekkelijk als werkgever. Toch zal hij zich duidelijker moeten profileren om blijvend concurrerend te kunnen zijn. De centrale vraag van Toekomst van werken in musea is dan ook hoe de sector aantrekkelijk kan blijven als werkgever. De sector moet zich richten op een nieuwe culturele diverse generatie en tegelijkertijd de huidige medewerkers voor de sector behouden en zorgen voor nieuwe competenties.

Het laatste uitgangspunt voor de HR-agenda is dat het duurzaam organiseren van leren in de organisatie de beste investering is die musea kunnen doen. Hiervoor moet tijd worden vrijgemaakt. Duurzame inzetbaarheid wordt hierbij gedefinieerd als het vermogen van de medewerkers om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een organisatie en zelf ook die meerwaarde te ervaren. Zo wordt het creëren van een leercultuur een opdracht voor alle deelnemers en zorg je dat medewerkers zich niet alleen in vaardigheden, maar ook in houding, gedrag, vitaliteit, motivatie, kansen en visie verder ontwikkelen.

### HR-agenda 2018-2023

Investeer in het menselijk kapitaal van de toekomst.  
De museumsector als lerende organisatie en duurzame werkgever.

- 1 \ Investeer in een lerende sector door tijd en aandacht
- 2 \ Borg HR-beleid op alle niveaus
- 3 \ Ontwikkel een breed beleid voor stages en research fellows
- 4 \ Organiseer structurele aandacht voor diversiteit
- 5 \ Onderken het belang van profilering op de arbeidsmarkt
- 6 \ Koester vrijwilligers en borg beleid op collectief niveau
- 7 \ Koers op verantwoord inhuurbeleid en een keurmerk voor rondleiders
- 8 \ Bewaak een gezond werkklimaat

#### Ad 1 \ Investeer in een lerende sector door tijd en aandacht

- Investeer in sociale vernieuwing en ontwikkeling van competenties ten aanzien van complexe besluitvormingsprocessen bij alle leden van de museumsector, niet alleen bij het management, maar op alle niveaus, dus ook bij de medewerkers, de Museumvereniging en mogelijk zelfs de stakeholders;
- Maak tijd en geef aandacht aan structureel leren. Alleen zo maak je ruimte voor vernieuwing en kennisontwikkeling. Verwacht dat alle deelnemers hier proactief mee omgaan;

- Museale organisaties zijn van oudsher hiërarchisch georganiseerd. Er zijn meer vormen van leren, organiseren en samenwerken dan de traditionele rolverdeling van leidinggevende en medewerker. Geef medewerkers zelf verantwoordelijkheid voor vraagstukken en vraag hen mee te denken;
- Onderzoek hoe de organisatie-inrichting van de Museumvereniging en overlegvormen met haar leden de professionele ontwikkeling van de sector het beste kan ondersteunen;
- Spreek bij vraagstukken over kennisborging over kennisontwikkeling in plaats van kennisverlies. Kijk naar best practices in de eigen sector en andere. De museumsector is niet de enige kennisintensieve sector. Betrek de jonge generatie bij deze opdracht;
- Realiseer je dat er ook in de van oudsher bestaande bedrijfsvoeringsrollen grote sectorexpertise aanwezig is. Denk ook aan het delen van kennis over collectiebeheersystemen en bijbehorende vraagstukken, maar ook over financiën, inkoop en HR. Dit zijn vaak de moeilijk vervulbare functies;
- Vakprijzen zijn mooie leerondersteunende instrumenten. Denk na over een prijs voor de andere rollen en kijk daarbij naar al bestaande prijzen in andere sectoren.

#### Ad 2 \ Borg HR-beleid op alle niveaus

- Om HR-beleid structureel te laten landen in de hele sector is borging op beleidsniveau noodzakelijk. Zet hiervoor in

de Museumvereniging een sectie HR en werkgeverszaken op en ontwikkel samen met de leden visie en beleid op duurzame inzetbaarheid en het leervermogen van de sector;

- Realiseer je dat werkgeverszaken en CAO-onderhandelingen niet hetzelfde zijn. Bij alle leden is grote behoefte aan kennisdeling en ontwikkeling, ongeacht hun CAO. Zoek naar het gemeenschappelijke over duurzaam personeelsbeleid in de verschillende CAO's;
- Houd bij beleidsontwikkeling rekening met de verschillende mogelijkheden van leden. De HR-functie van kleine en middelgrote musea is onderontwikkeld. Bedenk hoe deze ook een stap kunnen maken in hun ontwikkeling en hoe zij begeleid kunnen worden;
- Onderzoek welke kleinste musea geen arbeidsvoorwaardelijk kader hebben en hoe zij kunnen aansluiten bij de Museum-CAO;
- Stimuleer de HR-gemeenschap om kennis op te doen en vaardigheden te ontwikkelen voor het begeleiden van organisatieontwikkeling en leren in organisaties;
- Onderzoek hoe en waarmee je de Museana-enquête met HR-gegevens kunt uitbreiden en stel het invullen verplicht, want alleen zo hou je zicht op bewegingen in de sector;

### **Ad 3 \ Ontwikkel een breed beleid voor stages en research fellows**

- Bouw stagebeleid en beleid ten aanzien van research

fellows uit. Zij zijn onontbeerlijk voor kennisontwikkeling in een lerende organisatie;

- Je kunt je met een goed ontwikkeld stagebeleid profileren als werkgever en dat is noodzaak in de steeds krappere arbeidsmarkt;
- Denk aan het ontwikkelen van gemeenschappelijke stages of traineeships;
- Denk aan het ontwikkelen van een uitwisselingsbeleid voor medewerkers die al in dienst zijn;
- Een museumcollectie heeft baat bij voortdurend onderzoek. Ga actief op zoek naar subsidiemogelijkheden voor het maken van leerconstructies vanuit de gedachte van kennisontwikkeling.

### **Ad 4 \ Organiseer structurele aandacht voor diversiteit**

- Om andere medewerkers te bereiken en binnen te halen is echt een andere werving en selectie nodig;
- Wees je bewust van de ongeschreven regels over inwerken en basiskennis. Zorg voor een goede introductie en begeleiding van nieuwe medewerkers met een andere culturele achtergrond;
- Er is grote bereidheid maar ook een vraagteken hoe je in nieuwe wetgeving kunt blijven zorgen voor instroom van arbeidsgehandicapte medewerkers. Zoek contact en samenwerking met belangenverenigingen van arbeidsgehandicapten en maak het aanhangig;
- Stuur actiever en creatiever op diversiteit bij vrijwilligers.

### **Ad 5 \ Onderken het belang van profilering op de arbeidsmarkt**

- Onderken het belang van arbeidsmarktcommunicatie;
- Er is krapte op de arbeidsmarkt, maar de sector heeft voldoende aantrekkingskracht omdat het voldoet aan de l van intensiteit. Men ervaart het werken bij een museum als waardevol. Buit dat uit en werk samen;
- Pak een actievere rol in de lastig te vervullen vacatures en de aansluiting bij verschillende opleidingen;
- De interne arbeidsmarkt is ook een arbeidsmarkt. Ontwikkel een systeem waarbij het plaatsen van vacatures ook in de sector bekend wordt. Zorg voor alertheid van ontwikkelkansen voor medewerkers en wees hierbij ruimhartig.

### **Ad 6 \ Koester vrijwilligers en borg beleid op collectief niveau**

- Koester vrijwilligers en borg het beleid op collectief niveau. De huidige zinsnede in de CAO doet geen recht aan het belang van vrijwilligers. De museumsector is niet de enige die draait op een combinatie van betaalde krachten en vrijwilligers. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor zorginstellingen. Het is mogelijk om op collectief niveau het professioneel vrijwilligersbeleid te borgen, oog te hebben voor het spanningsveld tussen betaalde medewerkers en onbetaalde medewerkers, en toch meer recht te doen aan deze groep;

- Er is grote behoefte aan het organiseren van de kennisdeling van de HR-vraagstukken in deze groep.

### **Ad 7 \ Koers op verantwoord inhuurbeleid en een keurmerk voor rondleiders**

- Er lijken geen issues te zijn bij het het inhuren van ZZP'ers, maar de kennisdeling rond met name de juridische aspecten vraagt betere organisatie;
- Een knelpunt is het modelcontract voor rondleiders op ZZP-overeenkomsten. Een mogelijke oplossing is het ontwikkelen van een keurmerk voor rondleiders, De Museumvereniging is hier al bij betrokken;
- Koers verder op verantwoord inhuurbeleid;
- Leg een ZZP-register aan waarin ZZP'ers met hun inhoudelijke expertise vermeld staan.

### **Ad 8 \ Bewaak een gezond werkklimaat**

- Op het gebied van arbeidsgerelateerd verzuim lijken er slechts incidentele vraagstukken te zijn. Toch is de operationele druk in veel musea groot en er wordt weinig tijd vrijgemaakt voor leren en ontwikkelen. Uiteindelijk zorgt dit voor vitaliteitsverlies in organisaties. Alertheid en actieve sturing door de directies zijn nodig;
- Efficiency bevorderende maatregelen komen in de praktijk vaak neer op hetzelfde: evenveel werk met minder mensen of met hetzelfde aantal mensen meer werken.

De betrokkenheid van het personeel is echter groot. Het is dan belangrijk dat rustmomenten ook echte rustmomenten zijn en mensen de tijd krijgen om te herstellen;

- De wetgeving op het gebied van PSA ( Psycho Sociale Arbeidsbelasting) is veranderd. Musea moeten zich hiervan bewust zijn. Dit is een onderwerp voor kennisdeling;
- Vergrijzing is niet exclusief voor onze sector. Vergrijzing betekent niet altijd stagnatie, maar zoek wel naar maatwerkoplossingen voor ouderen. Kijk hoe andere sectoren daarmee omgaan.

### 5.2 Praktische handvatten

#### HR-kennisdeling

Uit bijna alle interviews komt de behoefte aan kennisdeling op HR-gebied naar voren. Het gaat om het delen van best practices en expertise en gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe kennis. Denk aan vaardigheden in het begeleiden van het effectief leren in de museale organisaties en van haar medewerkers. Hievoor kunnen kennis(mid)dagen worden georganiseerd waarin leden zelf een actieve rol spelen.

#### Toolkit

Voor bij middelgrote en kleine musea is behoefte aan heel praktische HR-ondersteuning. Dit gaat om het maken van arbeidsovereenkomsten, ZZP-overeenkomsten,

CAO-vragen en arbeidsjuridische vraagstukken en ondersteuning bij studie-aanvragen, ingewikkelde verzuimkwesties en ondersteuning bij de inzet van vrijwilligers. Hoe deze toolkit het beste kan worden gemaakt, is nog de vraag. Het lijkt dat de Museumvereniging hier vooral als makelaar van kennis kan optreden en geen inhoudelijke rol speelt. Hoe deze kennisontwikkeling en -deling verder op gang te krijgen, kan een gesprekstema zijn op de kennis(mid)dagen.

#### Best practices

Uit de interviews is een groot aantal best practices naar voren gekomen die richting hebben gegeven aan de HR-agenda.

#### *“Elke afdeling een stagiair(e)”*

Er is een museum met op elke afdeling een stagiair(e). Dit museum is ook leerbedrijf. In het begin kost het veel tijd, maar het levert ook extra menskracht en nieuwe kennis op en zorgt voor de nodige dynamiek. Zoek vooral naar stages met veel uren en minimaal 6 maanden. Zo heeft de stagiaire er wat aan, maar ook de organisatie.

#### *“Werven van nieuwe medewerkers hoeft niet meer bij een goed stagebeleid”*

Een museum dat ook leerbedrijf is heeft meer dan 8 stagiaires op jaarbasis van diverse opleidingen. Van de nieuwe functies bij onder meer de rondleiders komt 30% vanuit de stagiaires. Laat stagiaires dus geen rotklussen doen, maar breng ze de liefde voor het vak bij.

## 5\ Aanbevelingen

### *“Betreedt samen de ‘plek der moeite’”*

Maak proactief bespreekbaar wanneer iemand het niet meer naar de zin heeft. De medewerker zal zich ook niet prettig voelen. Een gesprek aangaan betekent niet hetzelfde als actief sturen op uitstroom. Er zijn nog veel stappen te zetten voordat je daar bent. Emotioneel beschikbaar zijn voor de betrokkene is van groot belang bij dergelijke gesprekken.

### *“Een beetje duwen bij opleidingen helpt”*

Medewerkers moeten soms geholpen worden bij het volgen van een opleiding. Er zijn veel uitvluchten en excuses. Het helpt om hier proactief, uitnodigend en sturend mee om te gaan.

### *“Zorg voor een ‘strakke’ gesprekscyclus met meetbare doelen”*

In een middelgroot museum met veel vrijwilligers wordt een strakke gesprekscyclus gehanteerd met meetbare doelen voor 5 jaar. Dit helpt verwachtingen te managen en geeft iedereen duidelijkheid.

### *“Elkaar aanspreken is discipline”*

Zorg voor een gezonde aanspreekcultuur in je team of organisatie. Zet hostmanship door naar elkaar.

### *“Nieuwe projecten zijn ontwikkelingskansen voor de medewerkers”*

Laat je medewerkers nieuwe projecten doen. Dat is voor hen een uitstekende leerervaring. Laat hen iemand

aantrekken om hun taken over of waar te nemen of kijk naar inhuur van een ZZP'er.

### *“Opleiden van een nieuwe generatie door aanvragen beurs”*

The Getty Foundation heeft projectgeld om jonge conservatoren op te leiden en nieuw onderzoek te laten doen naar de collectie. Het project duurt 4 jaar. In die tijd worden de jonge conservatoren begeleid door een senior conservator die als het project klaar is met pensioen gaat.

### *“Maak ZZP'ers onderdeel van het team”*

Beschouw ZZP'ers als medewerkers van het team. Beschouw hen als de bringers van nieuwe kennis en competenties. Dit vergroot het teamgevoel en de effectiviteit.

### *“Zie vrijwilligers niet als last”*

Vrijwilliger zijn betekent niet per definitie dat iemand niet professioneel is of aangesproken kan worden. Het is belangrijk om vrijwilligers medewerkers te noemen en hen zo te behandelen.

### *“Vrijwilligersraad”*

In een aantal musea die veel gebruik maken van vrijwilligers is de inspraak van vrijwilligers geregeld in overleggen en een vrijwilligersraad.



### *“Geef vrijwilligers tijdelijke contracten”*

Professionaliseer de werkverhouding met vrijwilligers door eindigende contracten en duidelijke taakomschrijvingen te bieden. Zo dwing je beide partijen alert te blijven op wederzijdse verwachtingen en samenwerking. Vrijwilligers moeten toegevoegde waarde hebben voor de organisatie, anders werkt het niet.

### *“Eens in de zoveel tijd een personeelsontbijt om bij te praten”*

In veel gevallen zijn er gemeenschappelijke overleggen om bij te praten met de medewerkers of om de samenhang te bewaken. Er zijn veel meer vormen mogelijk dan de gewone personeelsbijeenkomst.

### *“Iedereen heeft hier een digitaal rijbewijs”*

In een van de musea heeft iedereen mee moeten doen aan trainingen in computervaardigheden en een cursus Office. De trainingen zijn afgesloten met een toets. Nu heeft iedereen daar dezelfde basiskennis en kan met alle apparatuur werken.

### *“Homerun voor werving en selectie”*

Een groot museum werkt met een digitaal systeem voor werving en selectie zodat de flow van werving naar selectie goed bewaakt wordt en de afdelingshoofden dat proces grotendeels zelf kunnen doen.

### *“Anders werven brengt andere kandidaten in beeld”*

Een museum werft voor zijn functies en vrijwilligers specifiek onder statushouders.

## 5.3 Notitie voor de CAO-delegatie

### Algemene gegevens

Voor de publicatie van museumcijfers worden jaarlijks de relevante data aan de leden gevraagd. Uit de Museana-gegevens van 2016 blijkt dat er nu 410 musea zijn aangesloten bij de Museumvereniging. Hiervan zijn er 39 aangesloten bij de Museum-CAO. Na de fusie van de NMV met de VRM is de CAO-VRM omgedoopt tot Museum-CAO. De CAO-VRM was een zogenoemde bedrijfstak-CAO en een raamwerk-CAO. De Museum-CAO is dat nog steeds. In 2008 waren alle 28 leden bij de toenmalige CAO-VRM aangesloten. Sinds die tijd, en vooral na de fusie en omdopen van de CAO-VRM naar Museum-CAO, is het aantal aangesloten museale organisaties gestegen naar 39. Deze musea worden met naam genoemd in de CAO. De bij de Museum-CAO aangesloten musea hebben 4.450 betaalde medewerkers in dienst, ruim 3.125 fte.

Uit onderzoek blijkt dat minimaal 35 musea de Museum-CAO in ieder geval deels volgen, en daarbij hoort in ieder geval ook een groot museum. Deze 35 volgers hebben naar schatting 600 medewerkers. De Museum-CAO vertegenwoordigt zo ruim een derde van het totaal betaalde personeelsbestand.

			Aangesloten bij Museum- CAO	Niet aangesloten bij Museum- CAO
<b>Kleine musea</b> omzet tot € 400.000	<i>categorie 1 t/m 4</i>	230	0	230
<b>Middelgrote musea</b> omzet tussen € 400.000 en € 3,2 miljoen	<i>categorie 5 t/m 7</i>	113	8	105
<b>Grote musea</b> omzet vanaf € 3,2 miljoen	<i>categorie 8 t/m 10</i>	67	31	36
		410	39	371

	<i>Totaal musea</i>	<i>Niet aangesloten bij de Museum-CAO</i>	<i>Aangesloten bij de Museum-CAO</i>
	410	371	39
<b>Betaalde medewerkers hoofden</b>	12.000	7.550	> 4.450
		63%	37%
<b>Betaalde medewerkers fte</b>	7.100	3.975	3.125
		46%	44%

Naast de Museum- CAO kent de sector minimaal 12 andere CAO's, van de Philips-CAO tot de CAO van Universiteiten en gemeenten. Er is een aantal kleine musea die geen arbeidsvoorwaardenregeling kennen en ook niet de Museum-CAO volgen. Dit zijn veelal de musea waar bijna uitsluitend gewerkt wordt met vrijwilligers.

### Wensen en opmerkingen leden

Er heerst verwarring bij de leden over wat werkgeverszaken zijn en wat CAO-onderhandelingszaken zijn. Omdat de bij de CAO aangesloten leden niet dezelfde zijn als alle leden van de vereniging maakt dit verschil in het gevoel van betrokkenheid in de sector.

De aangesloten leden hebben aangegeven graag meer betrokken te worden bij het onderhandelingsproces van de Museum-CAO. Ze hebben het gevoel onvoldoende grip te hebben op het onderhandelingsproces. Men zou graag zien dat het overleg en de input van de leden gestructureerder plaatsvindt.

Er wordt genoemd dat de CAO een goede ontwikkelingsgerichte CAO is en veel kaders biedt. Bovendien past een raamwerk-CAO bij deze diverse sector. Er zijn verzoeken om een benchmark te doen voor salarissen. Dit zou veel vraagstukken verhelderen. In sommige gevallen lijkt het salaris niet concurrerend te zijn. Tegelijkertijd realiseert men zich dat het blijven volgen van de schalen voor de sector van belang is. Een aantal keren wordt genoemd dat vooral schaal 9 een laag gewaardeerde schaal is.

Discrepancie tussen de afhankelijkheid van de subsidies en de looneisen van de vakbond wordt door een paar musea genoemd. Loonsverhogingen kunnen lastig zijn en op de budgetten drukken.

De huidige strofe over vrijwilligers sluit niet aan bij de werkelijkheid. Koester ook de vrijwilligers op collectief niveau. De museumsector is niet de enige die draait op een combinatie van betaalde arbeidskrachten en vrijwilligers. Kijk ook naar andere sectoren bij het veranderen en vormen van een nieuw artikel.

Daarnaast is een aantal wensen van de leden naar voren gekomen.

- Flexibiliteit is belangrijk en seizoenswerk moet mogelijk blijven;
- Meer flexibiliteit bij tijdelijke contracten;
- Meer mogelijkheden voor verlofdagen voor ouder(s) met kinderen;
- Driedubbele vergoeding voor werken op een doordeweekse feestdag wenselijk?;
- Verzoek om financiële ondersteuning voor het generatiepact;
- Passende aansluiting maken met horecafuncties.

### Bewegingen en ontwikkelingen in arbeidsvoorwaarden

VNO-NCW, MKB-Nederland en AWWN geven aan dat de noodzaak om de duurzame inzetbaarheid van werkenden te versterken niet eerder zo groot is geweest. Zij vragen in de

## 5\ Aanbevelingen

arbeidsvoorwaardennota 2018: Werken aan Balans en Impuls speciale aandacht voor 3 onderwerpen:

- Investering in modernisering van arbeidsvoorwaarden en in gezonde arbeidsverhoudingen
- Maatwerkafspraken over langer doorwerken en afspraken over de eigen regie van werknemers over hun inzetbaarheid
- Passende loonafspraken die aansluiten bij de (bedrijfs) resultaten

Om langer doorwerken mogelijk te maken is vooral maatwerk een belangrijk speerpunt. De aanpak sluit dan aan op de individuele werknemer en het type arbeid dat hij of zij verricht.

- Inzetbaarheid: versterken eigen verantwoordelijkheid
- Langer doorwerken: een kwestie van maatwerk
- Externe inzetbaarheid: inclusief en divers

Daarbij geven zij het advies om een visie te ontwikkelen op de toekomst van de sector of onderneming en daarin de bonden en hun bestuurders mee te nemen zodat er begrip en draagvlak ontstaat.

### Aanbevelingen

Betrek de leden van de sector bij het overleg en het verloop van CAO-onderhandelingen in de museumsector. Ook de medewerkers kunnen met de huidige digitale middelen

beter betrokken worden en beter geïnformeerd worden over de ontwikkeling van hun CAO.

- Bespreek de HR-agenda met de onderhandelingspartners en bespreek met de vakbonden het belang van gemeenschappelijkheid in de sector ondanks de diversiteit van CAO's;
- De Museum-CAO is behoorlijk ontwikkelingsgericht. Onderzoek waar je nog kan verbeteren op dit vlak en kijk of je de eigen verantwoordelijkheid van werknemers nog kan versterken. Verken waar en hoe meer maatwerk mogelijk is in arbeidsvoorwaarden;
- De huidige strofe over vrijwilligers sluit niet aan bij de werkelijkheid. Koester ook de vrijwilligers op collectief niveau. De museumsector is de enige niet die draait op een combinatie van betaalde arbeidskrachten en vrijwilligers. Kijk ook naar andere sectoren bij het veranderen en vormen van een nieuw artikel en betrek de leden hierbij;
- Onderzoek met de LCM wat er nodig is om de musea zonder arbeidsvoorwaardenregeling te kunnen laten aansluiten en daarmee een professionaliseringsslag te laten maken;
- Onderzoek hoe je de werknemers kunt betrekken bij de ontwikkelingen van de CAO;
- Onderzoek in hoeverre het mogelijk en nodig is een salarisbenchmark te doen.

# 6\

## Bijlagen

### Bijlage 1

#### De Museumvereniging als werkgever

##### De leden van de Museumvereniging

Jaarlijks worden voor de publicatie van museumcijfers gegevens gevraagd aan de leden. Uit de Museana-gegevens van 2016 blijkt dat er 410 musea aangesloten zijn bij de Museumvereniging. Van deze 410 musea zijn er 39 aangesloten bij de Museum-CAO. Door de Museumvereniging wordt voor de contributie een verdeling in categorieën gehanteerd. Schematisch geeft dat het volgende beeld:

			Aangesloten bij Museum- CAO	Niet aangesloten bij Museum- CAO
<b>Kleine musea</b> omzet tot € 400.000	<i>categorie 1 t/m 4</i>	230	0	230
<b>Middelgrote musea</b> omzet tussen € 400.000 en € 3,2 miljoen	<i>categorie 5 t/m 7</i>	113	8	105
<b>Grote musea</b> omzet vanaf € 3,2 miljoen	<i>categorie 8 t/m 10</i>	67	31	36
		410	39	371

Bron: Museana

Van de kleine musea zijn er rond de 35 volgers van de Museum-CAO. Er is ook een groot museum volger van de CAO, maar er niet bij aangesloten.

##### De Museumvereniging

In 2014 zijn de Nederlandse Museum Vereniging en de Vereniging van Rijks gesubsidieerde Musea gefuseerd. De Museumvereniging bestaat sindsdien uit een representatieve maar zeer diverse populatie van musea in Nederland. Bij de Nederlandse Museumvereniging waren vooral de kleinere musea aangesloten, bij de VRM vooral de grote, waaronder de rijksmusea, en de middelgrote musea. Na de fusie is de Museumvereniging fors gereorganiseerd met als doel een regie-organisatie te worden.

De Museumvereniging heeft nu rond de 20 medewerkers op het gebied van public affairs, collectieve promotie, kwaliteitsverbetering en werkgeverszaken. Het lijkt dat HR ondervertegenwoordigd is binnen de taakverdeling van de vereniging.

Voor de Museumvereniging worden de Museumcijfers sinds 2007 verzameld door het Museum Analyse Systeem (Museana), in samenwerking met de Museumvereniging. Het benchmarksysteem bevat onder meer tentoonstellings- en bezoekersgegevens en informatie over personeel en financiën. Het doel is een beter inhoudelijk beeld te krijgen van de museumsector.

#### Betaalde medewerkers in musea

Uit de Museana-gegevens kunnen we opmaken dat in 2016 totaal 38.000 medewerkers werkten in de musea, waarvan 26.000 als vrijwilliger of stagiair. Dit betekent dat er 12.000 betaalde medewerkers werkten. In voltijd equivalente banen bedraagt de totale personeelsomvang in 2016 9.900 fte's. De betaalde medewerkers nemen hiervan ruim 7.100 fte voor hun rekening. De 26.000 vrijwilligers en stagiaires vormen met hun ruim 2.700 fte dus 28% van dit totaal. Dat betekent dat 68% van de medewerkers onbetaald is. Samen vormen zij echter nog niet een derde deel van de fte's.

2016	Betaalde medewerkers	Onbetaalde medewerkers	
<i>Totaal aantal werkenden</i>	12.000	26.000	38.000
	32%	68%	
<i>Totaal aantal fte's</i>	7.100	2.800	9.900
	71%	29%	

Bron: Museana 2016

Uit de Museana-gegevens blijkt verder dat de werkgelegenheid in musea in 2016 met 1.500 personen gegroeid is tot 38.000. Van de betaalde medewerkers is 71% in vaste dienst, 19% in tijdelijke dienst, 3% freelance en overige bezoldigden 7%. Het aandeel van het personeel in vaste dienst in het betaalde personeel stijgt – tegen de trend in – van 68% in 2013 naar 71% in 2016. De inzet van ZZP'ers is niet evenredig verdeeld over de musea. Er is een 10-tal musea dat groepen ZZP'ers in dienst heeft, waarschijnlijk voor rondleidingen, gastdocentschappen en projecten. Uit de gegevens blijkt ook dat bij de Museum-CAO aangesloten musea 4450 betaalde medewerkers in dienst hebben, ruim 3.125 fte.

	Totaal musea	Niet Aangesloten bij de Museum-CAO	Aangesloten bij de Museum- CAO
	410	371	39
<b>Betaalde medewerkers</b>	12.000	7.550	> 4.450
		63%	37%
<b>Betaalde medewerkers fte</b>	7.100	3.975	3.125
		46%	44%

Bron: Museana 2016

Volgens de Museana-cijfers is de verdeling van het personeel over de verschillende functies in 2016 in vergelijking met eerdere jaren nauwelijks veranderd. Een derde heeft een publieksfunctie, 27% werkt in bedrijfsvoering en 21% houdt zich bezig met de collectie en wetenschappelijk onderzoek. Er is sinds 2011 een gestage stijging van het aantal medewerkers in de sector.

### Omzet en kosten

Uit de Museana-gegevens blijkt dat bij de meeste musea de kosten hoger zijn dan de omzet. De stijging van de eigen inkomsten is net voldoende om de dalende overheids-subsidies te compenseren, maar onvoldoende om gestegen kosten op te vangen. In 2016 telden de 420 musea 31,7 miljoen bezoeken, 2,5 miljoen of 8,7% meer dan in 2015. De omzet van de musea is met € 1.024 miljoen in 2016 gelijk aan 2015. De bijdrage van het Rijk, provincies, gemeenten en overheidsfondsen (inclusief Europa) is gedaald tot net de helft, in 2011 was dat nog 62% van de omzet. De kosten

van de musea stijgen in 2016 met € 38 miljoen of 3,8% tot € 1.047 miljoen. Ondanks € 34 miljoen meer eigen inkomsten laat de museale omzet door teruglopende overheidssubsidies geen stijging zien maar stabilisering op het 2015-niveau van € 1.024 miljoen. De personeelslasten maken vanaf 2011 steeds rond 42% uit van de vaste lasten. Samen met de kosten voor huisvesting vormen zij de grootste kostenpost. Vooral de kleine en middelgrote musea met een jaaromzet tot € 3 miljoen schrijven veelal rode cijfers.

### Vrijwilligers in het museum

Het onderzoek “Vrijwilligers pijler onder musea” uit oktober 2016, uitgevoerd door Movisie, geeft inzicht in de populatie van vrijwilligers en de bijbehorende vraagstukken. Zij stellen dat meer dan de helft van de museummedewerkers vrijwilliger is. Bevindingen die eruit springen: 60% van de musea heeft minder dan 3 betaalde krachten en bijna 1/3 draait volledig op vrijwilligers. Uitgaande van 410 musea zouden dit 136 musea zijn. De Museana-rapporten ondersteunen deze getallen niet helemaal. Volgens Museana wordt er in 2016 door zo'n 13% van de musea alleen met vrijwilligers gewerkt, dat zijn ruim 50 musea. In 2015 was dit nog 16%. Bij nadere bestudering van de cijfers blijkt wel dat we mogen concluderen dat bij rond de 100 musea het werk voornamelijk door vrijwilligers wordt gedaan.

Als je absoluut of relatief kijkt naar de verhouding van het aantal vrijwilligers ten opzichte van de betaalde krachten,

dan laten de Museana-gegevens zien dat dit een enorm verschil maakt. Bovendien blijkt uit de Museanacijfers van de afgelopen jaren dat het percentage fte's van de vrijwilligers in verhouding tot het totale aantal totale fte's in de musea gedaald is van 38% naar de huidige 28%. Dit kan worden verklaard door de groei van het aantal betaalde banen in de sector.

87% van de vrijwilligers is 60 jaar of ouder. Het vrijwilligersbeleid is aan het professionaliseren. Van de vrijwilligers heeft 70% een overeenkomst. Maar 54% van de respondenten geeft aan onvoldoende tijd te hebben om vrijwilligers te begeleiden.

Van oudsher maken geschiedenismusea en musea voor bedrijf, wetenschap en techniek – ook gemeten in voltijdbanen – relatief veel gebruik van vrijwilligers en stagiairs. Kunstmusea en musea voor volkenkunde doen veel minder een beroep op onbetaalde krachten.

### De opdracht van de sector

The International Council of Museums (ICOM), het internationale samenwerkingsverband van musea, geeft in hun meest recente begripsomschrijving uit 2007 aan dat een museum een “permanente instelling is, 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 en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoegen.”

De musea zijn de afgelopen jaren aangespoord om ondernemender te zijn en meer eigen inkomsten te verwerven. Maatschappelijke ontwikkelingen als digitalisering en veranderende wetgeving vragen om investering in kennis en competenties. Dit geldt ook voor de rol die van musea wordt gevraagd in de eigen regio. Deze veelheid van taken, opdrachten en verwachtingen maken musea complex in hun aansturing. In het advies van de Raad van Cultuur staat: “In de praktijk blijkt dat een commerciële houding op gespannen voet kan staan met de speelruimte die musea van subsidiënten krijgen. Ondernemen betekent risico nemen en hun innovatieve commerciële projecten kunnen op gespannen voet staan met de afspraken die zij met overheden hebben en maken.”

Het omgaan met dit spanningsveld vraagt om andere competenties van directie, management en raad van toezicht. Niet alleen het nemen van risico's en het inschatten en overzien van de consequenties hoort bij dit ondernemerschap, ook het keuzes maken over de inzet van de formatie. Het hanteren van deze complexe besluitvormingsprocessen vraagt niet alleen andere competenties van directie maar ook van haar medewerkers en toezichthouders.



### Bestaande structuren voor goed werkgeverschap

#### Collectieve afspraken

De Museum-CAO is een zogenoemde bedrijfstak-CAO en een raamwerk-CAO. Na de fusie van de NMV met de VRM is de CAO-VRM omgedoopt tot Museum-CAO en is het aantal aangesloten organisaties tot 39 gestegen. Deze musea worden met naam genoemd in de CAO. De huidige aangesloten musea zijn samen goed voor ruim een derde van het totaal betaalde personeelsbestand. Tijdens de interviews is gebleken dat er minimaal 35 musea de Museum CAO in ieder geval voor een deel volgen, waaronder een groot museum. Naar schatting werken bij deze 35 volgers 600 medewerkers.

Naast de Museum-CAO kent de sector minimaal 12 andere CAO's, van de Philips-CAO tot de CAO van Universiteiten en gemeenten. Er is een aantal kleine musea dat geen enkele arbeidsvoorwaardenregeling kent en ook niet de Museum-CAO volgt. Dit zijn vooral de musea waar bijna uitsluitend gewerkt wordt met vrijwilligers. In de bijlage een overzicht van deze CAO's.

#### Overige kaders voor goed werkgeverschap

Om in aanmerking te komen voor een lidmaatschap van de Museumvereniging, moet een museum geregistreerd zijn in het Museumregister Nederland. Om geregistreerd te kunnen worden in dit register dient een museum te voldoen aan de Museumnorm. Dat betekent dat het museum een veiligheidsbeleid heeft voor personeel en collecties en het

zorgt voor bekwaam personeel om zijn museale doelstelling te bereiken. Het museum heeft een personeels- en/of vrijwilligersbeleid. Wat dat precies moet inhouden, is niet gespecificeerd. Ter ondersteuning van de kleine musea zijn er de landelijke museumconsulenten, georganiseerd in het LCM (Landelijk Contact Museumconsulenten). Van deze ondersteuning wordt vooral buiten de Randstad gebruik gemaakt en met name door de kleinere musea.

#### Collectieve afspraken over opleiding en ontwikkeling Museum-CAO

In het onderzoek van 2008 is aanbevolen om de inspanningen op het gebied van levensfasebewust personeelsbeleid in het collectief van rijksgesubsidieerde musea op te nemen. In de jaren daarna heeft de Museum-CAO zich verder ontwikkeld tot een raamwerk-CAO. Voor het onderzoek is het belangrijk om te weten welke zaken in de CAO naast het loongebouw van belang zijn voor duurzaamheid en mobiliteit in de organisatie. De aanbevelingen van 2008 hebben geleid tot het huidige artikel 15 ontwikkelingsbeleid. Kort samengevat zegt het artikel dat:

- minimaal 1 keer per jaar een gesprek wordt gevoerd met iedere medewerker over zijn functioneren en de ontwikkelmogelijkheden en -wensen, rekening houdend met levensfasebewust personeelsbeleid;
- de werkgever stelt – met inachtneming van de wettelijke bevoegdheden van OR en PVT – tenminste eens in de twee jaar een opleidings- en ontwikkelplan op voor (onderdelen van) de museale organisatie;

- ten behoeve van het ontwikkelbeleid jaarlijks per werkgever een budget van 1% van de loonsom ter beschikking wordt gesteld. Binnen de 1% wordt tenminste 0,5% gereserveerd voor persoonsgebonden opleidingen.

Verder zijn er artikelen die mobiliteit als functiewijziging, promotie, tijdelijke waarneming en al dan niet vrijwillige demotie ondersteunen: Artikel 3.4. Wervingsbeleid, artikel 8.5. Tijdelijke waarneming, artikel 8.6 Plaatsing in een hoger ingedeelde functie en artikel 8.7. Plaatsing in een lager ingedeelde functie.

Een overzicht van de collectieve afspraken van de andere CAO's ten aanzien van opleiding en ontwikkeling is te complex voor dit onderzoek. In bijna alle CAO's in Nederland heeft een medewerker recht op een vorm van ontwikkeling of ontwikkelingsdagen. In sommige gevallen kan een werkgever de medewerker verplichten tot een opleiding, zoals bij de CAO NU.

### Overzicht van andere CAO's

CAO Dagrecreatie
CAO Universiteiten
Gemeente CAO
Provincie CAO
Defensie CAO
CAO bakkersbedrijf
CAO GGZ
Metaal CAO
CAO Sociaal Werk
CAO Kunsteducatie
CAO Openbare Bibliotheken
Philips CAO

### Bijlage 2

#### Uitwerking interviews: de musea aan het woord

- Toekomst en strategische personeelsplanning
- Betaalde medewerkers
- ZZP'ers
- Stagebeleid
- Arbeidsmarkt
- Opleiding, loopbaan en ontwikkeling
- Vrijwilligers
- Psychosociale arbeidsfactoren
- Participatiewet
- CAO en arbeidsvoorwaardenregelingen
- Museumvereniging
- Overzicht best practices

#### A. \ Toekomst en strategische personeelsplanning

Bijna alle geïnterviewde musea geven aan een transitie door te maken van museum naar publieksinstelling. Beter zichtbaar worden en blijven in de buitenwereld wordt vaak gezien als de opdracht voor de komende jaren. Musea zeggen innovatief te willen zijn en blijven en noemen het belang van een wendbare organisatie. De bedrijfsvoering wordt geprofessionaliseerd. Als grote kracht wordt het bijna altijd gemotiveerde en trouwe personeelsbestand met haar uitgebreide kennis genoemd. Op de vraag naar een toekomstvisie op het personeelsbeleid en de planning,

hebben de interviewers in veel gevallen geen duidelijk antwoord gekregen. Een echt lange termijnvisie tot rond 2025 is wel helder wanneer er sprake is van nieuwbouw, fusie of andere bijzondere omstandigheden.

In bijna alle gesprekken wordt continuïteit van financiering genoemd als bedreiging. Het laag houden van de kosten terwijl taken toenemen, wordt door bijna alle musea zowel een uitdaging als zorg genoemd. Musea geven aan in toenemende mate extra maatschappelijke taken te krijgen zonder dat daar extra financiering voor komt. In zulke gevallen is er steeds meer sprake van projectfinanciering. Het financieel- en personeelsmanagement van deze wijze van financiering vraagt veel van de expertise in de organisatie. Als grote gemene deler in de vraagstukken komt de zorg over de vergrijzing van de medewerkers en de vrijwilligers naar voren. Ook wordt het gebrek aan culturele diversiteit door praktisch alle organisaties als een groot vraagstuk ervaren. In een enkel geval wordt de toenemende krapte op de arbeidsmarkt als risico gezien.

Men geeft aan dat men zich bewust is van het belang van een blijvende aansluiting van de organisatie bij haar opdracht en ziet hier het belang van het vakgebied P&O. In een paar musea wordt gebruik gemaakt van een strategische personeelsplanning. In een incidenteel geval wordt samengewerkt op P&O-gebied. Deze samenwerking is op administratief vlak, niet op adviseursniveau. De wens om kennis te delen en samen te werken op P&O-gebied is bij vrijwel alle ondervraagden aanwezig.

### Specifiek per doelgroep

#### Kleine musea

Bij de kleine musea is het onderwerp arbeidsvoorwaarden het grootste P&O-agendapunt. Kleine musea zijn niet vanzelfsprekend aangesloten bij een CAO. Samenwerking en kennisdeling worden genoemd als grote thema's. Vooral op P&O-gebied komt de kennisdeling niet goed van de grond. Veelal liggen de P&O-taken in de kleine musea bij het bestuur en dit geldt ook vaak voor de aansturing van vrijwilligers.

#### Middelgrote musea

Bij middelgrote musea zijn de verschillen in vraagstukken groot. Een aantal musea heeft al zijn aandacht nodig voor het verder specificeren van hun verhaal of het verleggen daarvan. Een deel van deze groep werkt aan de ontwikkeling en verandering van programmering. Slechts in incidentele gevallen is er sprake van fusie en samenwerking. Wel speelt overal het grote belang van eigen inkomsten. In een enkel geval is mogelijk sprake van bedreiging in het voortbestaan. Deze groep heeft in incidentele gevallen een eigen P&O-afdeling. Deze taken liggen vaak bij de directeur zelf of bij afdelingshoofden. In deze groep valt regelmatig de vraag om ondersteuning en expertise op het gebied van P&O.

#### Grote musea

Ook bij de grote musea wordt in veel gevallen de financieringsbasis als onzekere factor genoemd. Ook zij

vinden mobiliteit een uitdaging. Van de geïnterviewde grote voormalige VRM-musea heeft de helft met een fusie of samenwerking te maken of te maken gehad. Over het algemeen zijn deze musea tevreden over hun bezoekersaantallen, maar geven aan dat er grenzen zijn aan de groei en dat die in zicht zijn. Vooral in deze groep lijkt het erop dat er meer en meer maatschappelijke taken bijkomen. In deze groep musea is er minimaal een zelfstandig P&O-adviseur of een afdeling P&O.

### B. \ Betaalde medewerkers

In het algemeen geldt dat de geïnterviewde museale organisaties zich in de afgelopen jaren hebben aangepast aan de ontwikkeling naar een meer commerciële propositie. De verschuiving van taken die deze verandering met zich meebrengt, is grotendeels gegaan door zachte fasering; het niet meer standaard opvullen van een vacature als een medewerker is vertrokken en deze anders inzetten. Of door het gebruik maken van projectfinanciering voor nieuwe vacatures. In enkele gevallen heeft er een reorganisatie plaatsgevonden en is men daarvan aan het herstellen. Er zijn overal functies bijgekomen. Er zijn medewerkers op het gebied van marketing, communicatie, nieuwe media en fondsenwerving aangetrokken. Ook zijn er ICT-specialisten, P&O-professionals, projectleiders en gebouwenbeheerders geworven. In een aantal musea zijn de taken voor filantropie belegd of er zijn specialisten aangetrokken. Bijna iedereen geeft aan dat er in de afgelopen jaren weinig tot

geen taken zijn afgegaan. Er zijn wel functies gewijzigd, zoals de management-assistente. Oude ambachten verdwijnen, vaak ook omdat er geen scholing meer voor is. Er zijn enkele opvallende nieuwe functies zoals stadsambassadeur.

Men realiseert zich dat er de komende jaren veel medewerkers met pensioen gaan en er wordt gezocht naar vormen van borging van de kennis over de collecties die dreigt te verdwijnen. In een aantal gevallen wordt hier een zogenaemde dakpanconstructie gebruikt.

Ten tijde van dit onderzoek is er ook door RaadSaam Erfgoedprojecten een onderzoek gedaan naar specialistische kennisborging in de museale sector.

De meeste musea zijn bewust bezig met het management van hun formatie en de verschuivingen erin. Ook vraagt het management van een vaste en een flexibele schil medewerkers aandacht. Door een groot aantal musea is en wordt gekeken welke taken uitbesteed kunnen worden en dit gebeurt ook veelvuldig, zoals bij kantoorautomatisering en vooral ook tentoonstellingsbouw. Er wordt meer en meer projectmatig gewerkt om effectief en efficiënt met de werkdruk om te gaan.

Bijna alle ondervraagden vinden de mobiliteit in de organisatie laag. Er wordt aangegeven dat het moeilijk is om jongeren aan te stellen in de vaste schil. Door een aantal musea wordt expliciet opgemerkt dat de lage

mobiliteit niet altijd een probleem is. Als de teamwerking goed is geven lange dienstverbanden juist veel stabiliteit en rust. Voor specialistische functies waar het lang duurt voordat men kennis eigen heeft gemaakt, vindt men een lang dienstverband juist wel wenselijk.

Culturele diversiteit wordt bij alle organisaties als een groot vraagstuk ervaren en gezien als morele plicht.

In bijna alle musea zijn er in allerlei vormen informele periodieke overleggen met alle medewerkers. Er zijn werkoverleggen en periodieke functioneringsgesprekken. De formele inspraak van betaalde medewerkers is geregeld in de vorm van een OR of personeelsvertegenwoordiging. In een aantal gevallen is ook de inspraak van tijdelijke krachten en vrijwilligers georganiseerd.

### Specifiek per doelgroep

#### Kleine musea

Men geeft aan dat de druk op de personeelsbudgetten in deze groep erg groot is. Veel kennis over de collectie dreigt verloren te gaan. Het onderzoek naar collecties staat onder druk. Er zijn niet altijd duidelijke arbeidsvoorwaardelijke kaders.

#### Middelgrote musea

In deze groep wordt het langer doorwerken vanwege de veranderde pensioendatum voor de zware functies echt

ervaren als een vraagstuk. Dat geldt zeker voor fysiek zware beroepen, zoals het werken in depots en bij de bewaking. Er is weinig ruimte om te schuiven met medewerkers of om taken aan te passen. Men wil graag meer jongeren aannemen, maar vanwege budgettaire druk lukt dit niet goed.

### Grote musea

De meeste grote musea zijn heel bewust bezig met de leeftijdsopbouw in de organisatie en zien dat er de afgelopen jaren verbetering is gekomen in de opbouw. Door vernieuwingen of fusies is er ruimte om jonge mensen aan te trekken. In deze groep wordt nagedacht over andere vormen van organisatiestructuren en over zelfstandigheid van en in teams. Er wordt gewerkt met nieuwe vormen van overleg en samenwerken, zoals de dialoogvorm, open space en agile. Bij de helft van deze musea wordt periodiek een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden.

### Kwantitatieve gegevens

De gevraagde kwantitatieve gegevens over leeftijdsopbouw zijn in veel gevallen slechts gedeeltelijk geleverd. Uit de cijfers kunnen geen onderbouwde conclusies worden getrokken. Een grove schatting op basis van de gegevens levert op dat minimaal twee derde van de medewerkers in de categorie 45+ zit. Verder lijkt het er op dat in de meeste grote musea een aardig evenwichtige leeftijdsopbouw aan het ontstaan is.

## C. \ Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP'ers)

Alle grote en middelgrote musea maken in meer of mindere mate gebruik van ZZP'ers. De kleine musea geven aan amper gebruik te maken van ZZP'ers, omdat er geen financiële ruimte voor is. In het gebruik van de ZZP'ers is een tweedeling te maken. Enerzijds geven de meeste musea aan bij voorkeur incidenteel gebruik te maken van ZZP'ers. Het gaat hier dan om tijdelijke inzet voor projecten of voor gespecialiseerd werk of expertise. Het gaat om functies als projectleider voor tentoonstellingen, voor het ontwerp ervan, of bijvoorbeeld interimadviseur. Er wordt dan gewerkt met modelovereenkomsten. Er spelen verder geen vraagstukken omdat het immers gaat om tijdelijke opdrachten. Men is wel benieuwd hoe de wetgeving verder ontwikkelt.

Door 8 van de geïnterviewde grotere musea worden groepen rondleiders via een ZZP-constructie ingehuurd. De musea vinden dit een onwenselijke situatie en ervaren het als een complex vraagstuk. Het is historisch zo gegroeid en er lijkt een arbeidsjuridische patstelling. Sinds de veranderde wetgeving op dit gebied is het een groot thema. Hier ligt een specifieke behoefte om ondersteund te worden door de Museumvereniging voor het vinden van een oplossing.

Twee middelgrote musea geven expliciet aan dat zij niet met ZZP'ers werken. Dit is enerzijds vanwege betrokkenheid, anderzijds om de vaste medewerkers de ruimte te geven om projecten te leiden en zich hierbij te ontwikkelen. Hierbij worden andere taken al dan niet tijdelijk geoutsourced.

### D. \ Stagebeleid

Alle grote musea maken gebruik van stagiaires. Bij de middelgrote maken ze slechts incidenteel gebruik van stagiaires en dan vaak voor een specifieke plek. De kleine musea maken over het algemeen geen gebruik van stagiaires. De musea die geen gebruik maken van stagiaires geven aan er geen tijd voor te hebben, maar betreuren dat wel. De musea die wel gebruik maken van stagiaires geven aan dat stagiaires goed zijn voor de organisatie. Goed georganiseerde stages hebben veel toegevoegde waarde. Stagiaires brengen een frisse blik en zorgen voor nieuwe kennis in de organisatie. In vijf grote musea is formeel stagebeleid. Door een aantal musea wordt aangegeven dat zij de stages specifiek voor instroom gebruiken. Drie grote musea geven aan een erkend leerbedrijf te zijn. In deze musea stromen medewerkers standaard in vanuit de stages. Er zijn stagiaires van veel verschillende opleidingen: van MBO-niveau tot wetenschappelijk en van snuffelstage tot fellowship van een half jaar tot een jaar. Stagiaires krijgen veelal geen vergoeding, wel worden reiskosten betaald.

Overzicht van opleidingen waar stagiaires vandaan komen

- MBO Financieel-administratief
- MBO Hout- en meubileringscollege
- MBO Cibap vakschool en ontwerpfabriek
- VMBO en MBO Technische opleiding
- VMBO Beveiligingsopleidingen
- Reinwardt Academie
- Academie voor Theater & Kunst
- HBO ICT opleidingen
- HBO Evenementen en facilitair
- HBO Media en entertainment
- HBO Marketing en communicatie
- HBO Vrijtijdsmanagement
- HBO Hoge Hotelschool
- Opleiding voor Fondsenwerving
- HBO Lerarenopleidingen
- Universitaire opleiding kunstgeschiedenis
- Universitaire opleiding biologie
- Universitaire opleiding geschiedenis
- Universitaire opleiding aardrijkskunde
- Universitaire opleiding voedingswetenschappen
- Universitaire opleiding technische bedrijfskunde

### E. \ Arbeidsmarkt

Werving en selectie in musea wordt bijna altijd door de organisaties zelf gedaan. Als er een P&O-professional in de organisatie is, dan wordt de wervingstaak vaak daar belegd. In de meeste gevallen ligt de verantwoordelijkheid voor de selectie bij de afdelingshoofden of de afdeling zelf. De meeste musea geven aan niet al te veel moeite te hebben om medewerkers aan te trekken. Wel wordt gemeld dat het voor een aantal functies lastig is om goede medewerkers te vinden. In incidentele gevallen en bij functies waarbij medewerkers van buiten de sector worden aangetrokken, is het lastig om te concurreren vanwege het salaris. In enkele gevallen wordt een arbeidsmarkttoeslag betaald. Voor werving wordt veel gebruik gemaakt van de site Culturele vacatures. Ook wordt er – zeker voor stagiaires - meer geworven via LinkedIn en Facebook. Een enkel museum werft bewust onder statushouders. In sommige gevallen wordt concurrentie ervaren onder de bijbanen voor oproepkrachten. Buiten de Randstad en in de grote steden is het lastig om mensen aan te trekken. Werving van

vrijwilligers wordt vooral zelf gedaan. Dit gaat vaak via de eigen site en door persoonlijk contact. In incidentele gevallen wordt gebruik gemaakt van de vrijwilligerscentrale.

#### Overzicht van lastig te vervullen functies

- ICT functies, zoals datamanager
- Financiële functies
- Specialistische inhoudelijke functies zoals curator, conservator en taxonoom
- Marketing- en communicatiemedewerkers voor nieuwe media
- Inkopers
- Technische functies, zoals gebouwenbeheerder, en medewerkers technische dienst
- Commerciële functies zoals fondsenwervers
- PABO-studenten
- Wevers en andere ambachten
- Horecapersoneel (vooral in de Randstad)
- Tentoonstellingsmakers



## F. \ Opleiding, loopbaan en ontwikkeling

Over het algemeen heeft duurzame inzetbaarheid de aandacht van de museale organisaties. Er wordt vaak aangegeven dat er nog geen beleid is, maar wel een grote wens om dit vorm te gaan geven. Er zit vooral veel in de hoofden. Eén groot museum heeft een duurzaam personeelsbeleid en ontwikkeling- en opleidingsbeleid. In een enkel museum is er een plan voor vergrijzing, maar er wordt geconstateerd dat er mobiliteit nodig is en dat het maatwerk blijft. Een enkele organisatie doet actief aan vitaliteitsbevordering, sommige werken met een persoonlijk ontwikkelingsplan, en een museum richt zich specifiek op talentmanagement.

Musea die zijn aangesloten bij de Museum-CAO geven aan dat in het algemeen wordt voldaan aan de CAO-norm van 1% van de loonsom voor opleidingskosten. In deze groep hebben vijf musea een opleidingsbeleid. Bij de meeste is opleiding onderdeel van de jaarlijkse gesprekscyclus. Bijna nergens is er een twee jarenopleidingsplan. Het is vaak de afdeling P&O die verantwoordelijk is voor het budget en die ook opleidingsadviseur is. In een enkel geval is het budget gedecentraliseerd. In de helft van de gevallen wordt pro-actief omgegaan met opleidingen en worden medewerkers gestimuleerd zich te ontplooien. Opleidingsverzoeken worden bijna altijd goedgekeurd in deze bij de Museum-CAO aangesloten musea. Indien een opleiding wordt geweigerd, dan gebeurt dat goed gemotiveerd.

In de middelgrote musea die niet zijn aangesloten bij de Museum-CAO is er vooral reactief beleid. Men geeft aan dat opleiding naar behoefte en noodzaak wordt ingezet. Men vindt ook dat dit beter vormgegeven kan worden. Een aantal grotere musea uit deze groep heeft aandacht voor opleidingen. In de helft van de gevallen is er sprake van een vorm van opleidingsbeleid. Er is geen beleid voor duurzame inzetbaarheid. De middelgrote musea, die geen P&O-expertise in huis hebben, hebben behoefte aan ondersteuning. Het definiëren van de juiste opleidingsvraag en opleiding kost veel tijd. In de kleine musea is duurzaamheidsbeleid of opleidingsbeleid niet aan de orde.

Overzicht van ingezette opleiding en training de afgelopen jaren

- Vakinhoudelijk
- Engels
- Congressen
- Individuele opleidingen extern
- Individuele begeleiding door collega's
- Coaching
- Omgaan met agressie voor beveiliging en publieksmedewerkers
- Omgaan met werkdruk
- Time-management
- Managementvaardigheden en leidinggevende vaardigheden
- Communicatievaardigheden
- Projectmatig werken
- ICT-kennis en vaardigheden
- Hostmanship

### G. \ Vrijwilligers

In het grootste gedeelte van de geïnterviewde musea wordt gebruik gemaakt van vrijwilligers. Drie musea geven aan principieel geen gebruik te maken van vrijwilligers.

Doorgaans hebben alle vrijwilligers een contract of zijn minimaal geregistreerd omdat ook zij verzekerd zijn. Er zijn over het algemeen werkregels voor vrijwilligers, soms door

vrijwilligers zelf opgesteld. Soms krijgen de vrijwilligers een kleine vergoeding, vaak worden alleen reiskosten vergoed.

Waar gebruik wordt gemaakt van vrijwilligers varieert het aantal van 3 tot 300. Met name in de kleine musea is de verhouding van vrijwilligers ten opzichte van betaald personeel vaak meer dan 50%. Maar ook bij middelgrote musea lopen de aantallen soms op naar een paar honderd vrijwillige medewerkers op een vaste staf van tussen de 8 en 20 fte.

Men ervaart dat goed vrijwilligersbeleid en de begeleiding en aansturing van deze groep tijd en aandacht kost. Coördinatie van vrijwilligers wordt gedaan door vrijwilligers en door betaalde medewerkers. In een aantal gevallen zijn er aparte coördinatoren, maar meestal is de coördinatietaak belegd bij een leidinggevende of bij medewerkers. In sommige gevallen worden zij getraind. Door veel van de musea wordt aangegeven dat de coördinatie verbeterd kan worden. Er worden niet altijd periodieke evaluatie-gesprekken gehouden. Toch vindt men overal dat vrijwilligerswerk niet vrijblijvend is. Als er op de juiste manier periodieke gesprekken gevoerd worden, dan komt dit de effectiviteit van de vrijwilligers ten goede. Bijna overal zijn werkoverleggen met vrijwilligers en in vijf musea is de inspraak geregeld door een vorm van vrijwilligersraad. Over het algemeen is de leeftijd van vrijwilligers boven de 60 jaar. Een enkel museum lukt het om jongeren aan te trekken. Men vindt dat als een vrijwilliger niet meer goed in staat is zijn taken te verrichten dit bespreekbaar moet zijn.

In een incidenteel geval wordt een leeftijdsgrens van 72 jaar gehanteerd.

Sociale contacten door het werk is voor vrijwilligers belangrijk. Door een groot gedeelte van de musea wordt aangegeven dat werken met vrijwilligers daarom soms botst met het organisatiebelang en dat er een spanningsveld is tussen beleid en wensen en ideeën van vrijwilligers. ICT-veranderingen en publieksgerichte ontwikkelingen kunnen niet door iedereen worden bijgehouden. De mate waarin de vrijwilligers als medewerkers worden beschouwd verschilt. In sommige organisaties mogen ze bij alle overleggen zijn, andere maken juist onderscheid. Bij vertrek van vrijwilligers wordt kennisborging steeds belangrijker, vooral in de kleine musea. Bij de kleine en middelgrote musea is er behoefte aan P&O-ondersteuning bij vrijwilligersvraagstukken. Er is ook vraag naar kennisdeling op dit gebied.

Deze taken worden verricht door vrijwilligers

- Rondleidingen
- Horecawerkzaamheden
- Kassa
- Winkelwerkzaamheden
- Collectiebeheer
- Depotwerkzaamheden
- Ondersteuning van conservatoren
- Toezicht houden
- Bewaking
- Publiekstaken
- Werken in de tuin en bloemstukken maken
- Archief digitaliseren
- Technische medewerkers onderhoud depot
- Technisch onderhoud aan de collectie
- Kantine

### H. \Psychosociale arbeidsfactoren

Het grootste gedeelte van de geïnterviewde musea geeft aan goed zicht op verzuim te hebben en zich daarover geen zorgen te maken. Over het algemeen is het verzuim laag en er is weinig arbeidsgerelateerd verzuim. Toch wordt door bijna iedereen een grote werkdruk ervaren en is het een blijvend aandachtspunt om medewerkers en hun belastbaarheid goed in de gaten te houden. Het wordt belangrijk gevonden dat een leidinggevende hiervoor aandacht heeft en tijd vrijmaakt. Het goed managen van werkdruk en het

voorkomen van verzuim wordt een complexe opdracht genoemd die vraagt om leiderschap en samenspel met de HR-expertise in de organisatie.

Werkdruk ontstaat ook door betrokkenheid en enthousiasme. Transitie van de organisatie kan zorgen voor een verbeterd werkklimaat, maar het traject zorgt vaak voor interne spanningen. Zes organisaties houden regelmatig een RI&E, een Risico-inventarisatie en evaluatie. Waar sprake is van ernstige en langdurige ziekte dan heeft dit zeker in kleine musea direct invloed op collega's en hun werkdruk. Musea waar verzuimproblematiek speelt hebben behoefte aan ondersteuning. Waar sprake is van burn-out wordt het verzuim opgepakt met verzuim- en inzetbaarheidscoaches.

Velen vinden dat er een soort van familiecultuur is in de organisaties. Er is een sociale cohesie, een goede werksfeer en grote betrokkenheid. Een museum noemt de cultuur vrolijk en gemotiveerd. Maar juist deze familiecultuur maakt het lastig om elkaar aan te spreken. Er moet een veilige ruimte zijn voor feedback. In transitie naar een professionelere organisatie wordt het grote belang van transparantie en interne communicatie genoemd.

### I. \ Participatiewet

Ongeveer de helft van de musea zegt te voldoen aan de participatiewet. Bij de andere helft is de bereidheid, maar wordt het als ingewikkeld ervaren om deze groep medewerkers aan te stellen. Mensen met een arbeidshandicap zijn vaak gedetacheerd via sociale werkplaatsen of door afspraken met de gemeente. Enkele musea hebben een aantal WAO'ers in dienst, een ander biedt statushouders werkervaringsplaatsen. In een aantal gevallen wordt er ruimte gemaakt voor mensen die reïntegreren, dit is meestal voor een jaar. Er is eigenlijk nergens actief beleid geformuleerd voor deze groep, maar de bereidheid van musea om hier hun maatschappelijke rol te pakken is groot. Het blijkt alleen lastig om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten, omdat dit veel aandacht, zorg en maatwerk vereist. Daarbij is grote zorg over de nieuwe wetgeving die kennis vraagt maar eigenlijk nergens aanwezig is.

### J. \ CAO en arbeidsvoorwaardenregelingen

#### Musea die aangesloten zijn bij de Museum-CAO

Musea die zijn aangesloten bij de Museum-CAO hebben de volgende opmerkingen en wensen.

Het is belangrijk om CAO-onderhandelingen en werkgeverszaken niet te verwarren. Misschien kan er over

werkgeverszaken meer als community worden samengewerkt. Er wordt genoemd dat de CAO een goede ontwikkelingsgerichte CAO is en veel kaders biedt. Er zijn verzoeken om een benchmark over salarissen uit te zetten. Dit zou veel vraagstukken verhelderen. In sommige gevallen lijkt het salaris niet concurrerend te zijn. Tegelijkertijd realiseert men zich dat het blijven volgen van de schalen voor de sector van belang is. Een aantal keren wordt genoemd dat vooral schaal 9 een laag gewaardeerde schaal is. Het vraagstuk van discrepantie tussen de afhankelijkheid van de subsidies en de looneisen van de vakbond wordt door een paar musea genoemd. Loonsverhogingen kunnen lastig zijn en op budgetten drukken. Leden zoeken naar meer betrokkenheid bij de vorming van een CAO. Met zou graag zien dat het overleg en input van de leden gestructureerder plaatsvindt dan nu.

### Wensen voor de CAO

- Flexibiliteit, belangrijk dat seizoenswerk mogelijk blijft
- Meer flexibiliteit bij tijdelijke contracten.
- Meer mogelijkheden voor verlofdagen voor mensen met kinderen
- Werken op een doordeweekse feestdag driedubbel vergoed realistisch?
- Verzoek om financiële ondersteuning voor het generatiepact
- Aansluiting maken met horecafuncties

### Musea die niet bij de Museum-CAO zijn aangesloten

Een groot deel van de geïnterviewden geeft aan de CAO te volgen waar het gaat om de loonschalen. Ook wordt gebruik gemaakt van het functiehandboek en de inschaling. Het kostenaspect wordt vaak genoemd als reden om niet aan te sluiten bij de CAO. Bij de kleinste musea zonder arbeidsvoorwaardelijke kaders staat het aansluiten bij de CAO hoog op de agenda.

### K. \ Museumvereniging

Bijna alle musea hebben grote behoefte aan kennisdeling op HR-gebied en praktische ondersteuning bij het organiseren van deze kennisdeling. Zij willen dat de Museumvereniging hierbij een rol speelt. Er zijn musea die tevreden zijn over de geleverde producten als het functiehandboek en de P&O-ondersteuning. Er zijn ook musea die geen duidelijk beeld hebben van de rol van de vereniging en zich afvragen hoe de vereniging er voor alle musea kan zijn. Met ziet dat de Museumvereniging zich meer tot branche- en lobbyorganisatie kan ontwikkelen. De rol van de vereniging richting politiek en ook opleidinginstituten mag groter zijn.

Tegelijkertijd is er vraag naar hands on ondersteuning bij actuele vraagstukken zoals kennisborging. Een aantal musea geeft aan dat CAO-onderhandelingen niet moeten worden verward met werkgeverszaken. Door een van de grotere musea wordt expliciet aangegeven dat ze weinig

binding voelen met de Museumvereniging omdat ze niet zijn aangesloten bij de Museum-CAO, terwijl ze wel behoefte hebben aan kennisdeling. Een groot gedeelte van de musea geeft ongevraagd aan blij te zijn met de Museumkaart en de gemeenschappelijke promotie.

Een overzicht van wensen, behoeften en ideeën

- Lobbywerk richting landelijke politiek
- Lobbyen en meer in het nieuws komen
- Lobby
- Meer het voortouw nemen
- O&O fonds voor de sector
- Gezamenlijke opleidingen
- Kennisdeling
- Collectiviteit bevorderen
- Vliegende HR-teams
- Een sectie voor HR-zaken
- Sectorbreed belang van HR blijven benadrukken
- Meer delen met elkaar, meer kennisuitwisseling
- Sectie voor HR-zaken opzetten
- MTO op brancheniveau zodat vergelijken mogelijk is
- Gezamenlijk opleiden, bijvoorbeeld voor projectmanagement
- Soort shared service center ontwikkelen
- Invullen Museana soms lastig
- Museana goed, Museumweek mag breder
- Mobiliteit in de sector bevorderen
- Leden bijstaan in wetswijzigingen
- Blij met Museumkaart

- Praktische ondersteuning
- Meer praktische producten van de vereniging, zoals inkoop en huisregels.
- Modelovereenkomst voor ZZP-rondleiders
- Maak een pool van ZZP'ers met kennis van de sector
- Samenwerking en gedeelde projecten kennisdeling
- ALV heeft weinig toegevoegde waarde. Suggestie om ALV te combineren met congres.
- Niet alleen landelijke bijeenkomsten maar ook in de regio
- Congressen zijn prijzig
- Fijn dat de Museum-CAO er is
- Gezamenlijke promotieactiviteiten zijn goed
- MJK top
- Congres prima
- Een kaart ontwikkelen voor buitenlandse toeristen
- Voorbeeld SNNC Samenwerkende Natuurmusea samenwerking op educatie.
- Communicatie op P&O-gebied goed, blij met handboek

### Bijlage 3

#### Informatie maatschappelijke- en arbeidsmarktontwikkelingen

Om een beeld te geven van de tendensen en trends die van belang zijn voor de sector en zijn HR-agenda is in deze bijlage een overzicht geschetst van de belangrijkste ontwikkelingen.

#### Maatschappelijke ontwikkelingen

Een aantal brede maatschappelijke veranderingen zijn van invloed op ons werk en duurzame inzetbaarheid. Een goede samenvatting geeft Paul Schnabel. Hij heeft het over de vijf grote I's:

#### Internationalisering

- Individualisering: meer vrijheid om het leven zelf vorm te geven
- Informalisering: organisaties worden steeds platter en krijgen meer en meer het karakter van (soms virtuele) netwerken
- Informatisering (er komt steeds meer digitaal beschikbaar waarbij de juiste selecties of filters maken belangrijker is dan alle informatie te overzien, en door een virtueel netwerk is meer flexibiliteit ontstaan
- Intensivering (mensen hebben meer en meer behoefte aan betekenisvolle, intense gevoelens en ervaringen in werkrelaties en in hun leven).

#### Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Er zijn verschillende studies naar de ontwikkeling van de arbeidsmarkt op langere termijn. Er zijn een aantal trends die voor de hele arbeidsmarkt in Nederland gelden. Vergrijzing is alom. In 2015 stelde het CBS dat “in de afgelopen tien jaar de potentiële beroepsbevolking met ruim een half miljoen mensen groeide”. Het langer doorwerken van de huidige beroepsbevolking zorgt er mede voor dat de komende jaren de beroepsbevolking nog iets zal toenemen. De komende tien jaar bedraagt deze groei nog maar 130 duizend. Vanaf 2021 neemt het aantal 15- tot 75-jarigen af. Ouderen werken minder vaak en bovendien werken zij minder uren per week. Of de vergrijzing tot een tekort aan werkenden gaat leiden, hangt af van het aantal mensen dat werkt, het aantal uren dat mensen werken en de arbeidsproductiviteit.”

In de arbeidsvoorwaardennota 2018 Werken aan Balans en Impuls van VNO-NCW, MKB-Nederland en AWWN wordt aangegeven dat de aantrekkende economie zich vertaalt in verdere groei van de werkgelegenheid. “Achter de verwachte 145.000 extra banen in Nederland gaan trends verscholen: vergrijzing, verschuivende competenties en op de arbeidsmarkt sluiten vraag en aanbod niet goed aan.” Verder geven zij aan dat er tekorten en overschotten zijn op de arbeidsmarkt. Er moet rekening mee gehouden worden dat op deelgebieden de arbeidsmarkt in 2018 krappert is.

Verder wijzen diverse onderzoeken waaronder “Naar een duurzame arbeidsmarkt van Boselie, Van der Lippe en van Moor uit 2015” uit dat oudere werknemers wel aangeven langer te willen doorwerken, maar feitelijk toch eerder met pensioen gaan. Dat betekent dat Nederland te maken heeft met een vergrijzende groep werknemers waarvan de overgrote meerderheid eerder stopt met werken dan de officiële pensioengerechtigde leeftijd. Dit is een probleem omdat de negatieve gevolgen van deze ontwikkeling voor de arbeidsmarkt moeilijk zijn op te vangen gezien de lagere instroom van jongeren.

Volgens het Performa Onderzoek van ADP, NVP en Berenschot is er ten opzichte van 2016 – op bestuur en directie na – bij alle functiefamilies sprake van een toename van het aantal respondenten dat moeite heeft om bepaalde vacatures te vervullen. Gemiddeld is er sprake van een stijging met 6%. De functiefamilie HR is met een stijging van 142% de sterkste stijger. In absolute zin blijven techniek & onderhoud en ICT de koplopers, met productie & operations als derde”.

### Transitiemanagement

Door deze ontwikkelingen is een dynamische arbeidsmarkt ontstaan met als kenmerken transitie, tijdelijk en diversiteit. Werknemers moeten langer gemotiveerd, gezond en capabel door kunnen werken en er wordt van werkgevers verwacht dat zij personeelsbeleid opstellen dat de duurzame inzetbaarheid van werknemers ondersteunt. Daarbij kan de werknemer er niet meer automatisch van uitgaan

dat een loopbaan bij dezelfde werkgever of binnen één en dezelfde functie voor het leven is. De samenleving verwacht van de individuele werknemer meer zelfregie in het vormgeven van de eigen loopbaan.

Transitiemanagement naar langer en breder doorwerken op de arbeidsmarkt is door deze maatschappelijke en arbeidsmarktontwikkelingen noodzakelijk om economisch vitaal te blijven.

De SER geeft aan in hun rapport “Leren, ontwikkelen en loopbaan” uit maart 2017 aan dat er een noodzaak is van voortdurende ontwikkeling van kennis en vaardigheden van de beroepsbevolking gebaseerd op bewegingen op de arbeidsmarkt zoals de effecten van digitalisering, veranderende tijdsbestedingen en hechtere samenwerking tussen onderwijs en maatschappelijke partners. In het advies kijkt de raad terug op wat er terecht gekomen is van zijn adviezen over Leven Lang Leren en adviezen van de Onderwijsraad, de Denktank Leren en Werken en andere partijen. Veel van de geadviseerde maatregelen zijn weliswaar overgenomen, maar werden niet voortgezet of snel weer teruggedraaid en hebben niet geleid tot grote groei van deelname van volwassenen aan scholingsactiviteiten.

De SER schetst de belemmeringen die scholingsdeelname in de weg staan. De urgentie wordt onvoldoende gevoeld, het ontbreekt aan tijd of geld, er is onduidelijkheid over de mogelijkheden of opbrengsten en er kan sprake zijn van



eerdere, negatieve leerervaringen. De urgentie van blijvende scholing en de redenen voor betrokken partijen om te investeren in voortdurende ontwikkeling sterken de SER in de overtuiging dat de belemmeringen overwonnen kunnen worden en dat een impuls gegeven moet worden aan leren tijdens de loopbaan. Voor die impuls formuleert de SER drie clusters van aanbevelingen: versteviging van de infrastructuur, ondersteuning van de leervraag en vorming van een leercultuur. De versteviging van de infrastructuur is gericht op meer maatwerk en flexibiliteit in het aanbod en op betere aansluiting bij de behoeften van werkenden.

### Ontwikkelingen arbeidsvoorwaarden

Om een beeld te krijgen van de ontwikkelingen in de arbeidsvoorwaarden en aanbevelingen te kunnen doen, zijn we nagegaan welke bewegingen de sociale partners maken. VNO-NCW, MKB-Nederland en AWWN vragen in de arbeidsvoorwaardennota 2018 Werken aan Balans en Impuls speciale aandacht voor 3 onderwerpen:

- Investering in modernisering van arbeidsvoorwaarden en in gezonde arbeidsverhoudingen
- Maatwerkafspraken over langer doorwerken en afspraken over de eigen regie van werknemers over hun inzetbaarheid
- Passende loonafspraken die aansluiten bij de (bedrijfs) resultaten.

Uit het rapport: “De noodzaak om de duurzame inzetbaarheid van werkenden te versterken, is niet eerder zo groot geweest. Dat komt doordat de stijging van de levensverwachting hand in hand gaat met de verhoging van

de AOW-leeftijd en er dus meer oudere, langer doorwerkende werknemers zijn. Tegelijkertijd verandert de economie en arbeidsmarkt in rap tempo, waardoor er verschuivingen optreden in de verlangde kennis en vaardigheden en mensen sneller van functie of taak moeten kunnen wisselen, binnen en buiten de onderneming. Leren en ontwikkelen krijgen bovendien andere vormen. Het gaat lang niet altijd meer om het volgen van een cursus of opleiding, ook leren op de werkplek en via digitale tools kunnen de duurzame inzetbaarheid van medewerkers versterken. Binnen ondernemingen en sectoren wordt volop gewerkt aan beleid om langer doorwerken te faciliteren. De komende jaren is het zaak om dat beleid om te zetten in concrete afspraken, onder andere in cao's. Belangrijk is dat de regie over de inzetbaarheid bij de werkenden zelf komt te liggen, juist omdat een leven lang werken in dezelfde functie en organisatie minder voor de hand ligt.

Werkgevers kunnen die eigen regie van werkenden versterken. Om langer doorwerken mogelijk te maken, is vooral maatwerk een belangrijk speerpunt – zodat de aanpak aansluit bij de individuele werknemers en het type arbeid dat zij verrichten”.

Samengevat:

- Inzetbaarheid: versterken eigen verantwoordelijkheid
- Langer doorwerken: een kwestie van maatwerk
- Externe inzetbaarheid: inclusief en divers

Daarbij geven zij het advies om een visie te ontwikkelen op de toekomst van de sector of onderneming, en daarin de bonden en hun bestuurders mee te nemen zodat er begrip en draagvlak ontstaat.

### Ontwikkelingen personeelsbeleid

De HR-functie heeft zich enorm ontwikkeld in de afgelopen decennia. Het was eerst vooral een administratieve functie voor een goede dagelijkse gang van zaken, werving en selectie, en het verzorgen van de arbeidsvoorwaarden. Nu beweegt de HR-afdeling zich verder richting het hart van de organisatie. Strategisch meedenken door HR is noodzakelijk voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en een efficiënte omgang met bestaande kennis en het creëren van een leercultuur binnen de organisatie.

Er zijn meerdere onderzoeken naar de ontwikkeling van personeelsbeleid in Nederland. Het grootste jaarlijkse onderzoek onder interne en externe HR- en salaris-professionals naar de inhoud van de HR in Nederland is het Performa onderzoek van ADP Nederland, de Nederlandse Vereniging Personeelsbeleid en Berenschot. Van de respondenten werkt 72% in een organisatie waar maximaal 1.000 medewerkers werken.

Het onderzoek bevat de meningen van 626 respondenten, op basis van vragen als:

- Hoe is de HR-afdeling ingericht?
- Welke taken vallen onder de HR-functie?
- Welke beleidsthema's spelen er momenteel?
- Hoe anticipeert HR op nieuwe wetgeving?
- Is er beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid?
- Hoe ervaart HR de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt?

De respondenten hebben aangegeven dat de top drie thema's voor 2017 zijn:

- duurzaam inzetbaarheidsbeleid
- arbeidsmarktcommunicatie en employer branding
- opleidingsbeleid

Men verwacht verder dat strategische personeelsplanning stijgt van plaats 5 naar plaats 2. De top 3 thema's die in 2018 worden verwacht zijn:

- duurzaam inzetbaarheidsbeleid
- arbeidsmarktcommunicatie en employer branding
- strategische personeelsplanning

Opvallend is dat de meeste organisaties bij het duurzame inzetbaarheidsbeleid vooral instrumenten als scholing en arbeidsduurverkortening hanteren (respectievelijk 76% en 63%). Andere instrumenten zijn: aanpassing van het takenpakket, thuiswerken en demotie. Slechts 10% geeft aan geen specifieke maatregelen te nemen. Er wordt nader ingegaan op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Opvallend is dat voor het tweede jaar op rij HR wordt

overvallen door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. 56% van de respondenten geeft aan problemen te ervaren bij het aantrekken van nieuwe mensen, een stijging van maar liefst 20% ten opzichte van 2016 en fors hoger (19%) dan de verwachting die men in 2016 voor 2017 uitsprak (37%). Opvallend is dat de Wet bescherming persoonsgegevens weinig invloed heeft op het dagelijks handelen van HR; 43% van de respondenten geeft aan dat de wet geen invloed heeft op het dagelijks werk.

### Duurzame inzetbaarheid en leercultuur

Om er voor te waken dat we bij duurzame inzetbaarheid dezelfde taal spreken en deze term niet gehanteerd wordt als containerbegrip of zich alleen vertaalt naar een beleid voor ouderen, is het handig om een definitie te hanteren. Volgens de praktijkrichtlijn NPR 6070, een normatief document dat tot stand is gekomen door een georganiseerde samenwerking van een aantal marktpartijen, is duurzame inzetbaarheid: het vermogen van de medewerkers om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een organisatie, en daarbij ook zelf meerwaarde te ervaren.

- Deze definitie gaat in beginsel uit van een zekere mate van wederkerigheid en een gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen werkgever en werknemer
- Organisaties die sturen op duurzame inzetbaarheid voeren een integraal beleid teneinde van hun medewerkers (ook in de toekomst) toegevoegde waarde te ervaren, hiertoe

- moeten de medewerkers zich kunnen aanpassen aan steeds veranderende omstandigheden in werk en privé.
- Door duurzame inzetbaarheid kunnen medewerkers nu en in de toekomst een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat vervullen. Dat stelt ze ook in staat een overstap te maken naar een andere functie.
  - Duurzame inzetbaarheid geeft aan wat het werkvermogen is in houding, gedrag, vitaliteit, motivatie, kansen en visie en permanente organisatie-ontwikkeling

Niets zo effectief voor duurzame inzetbaarheid en vitaliteit als een organisatie met optimaal leer- en verandervermogen. Maar hoe krijg je meer leervermogen in een organisatie? Anders gezegd: veranderen om het veranderen is niet moeilijk. Organisaties echt ontwikkelingsstappen laten zetten en effectiever en efficiënter maken daarentegen wel. Veel organisaties en sectoren zullen daarom moeten investeren in het professionaliseren van hun leerhuis en hun sociale innovatie. Het organiseren van leren wordt complexer en bovendien groeien de kosten door een toename van de leeractiviteiten. Kennis en vaardigheden zijn daarbij een noodzakelijke competentie. Het effectief inzetten van het opleidingsbudget, het beheersen en beperken van de kosten van opleidingen, leer- en inwerktrajecten wordt steeds belangrijker. Het regisseren en inzetten van doeltreffende leerinterventies en het begeleiden en bijsturen ervan hoort bij duurzame inzetbaarheid en is een taak van HR en veelal maatwerk. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat juist niet-reguliere trainingen en opleidingen en het maken van tijd ervoor het

meeste effect hebben op het werkvermogen en de vitaliteit van de medewerker. Dit is bij de oudere werknemers juist van belang omdat zij niet aan opleiding moeten doen om een kans op een nieuwe baan te vergroten, maar om de inzetbaarheid voor de huidige baan op peil te houden.

Verder blijkt dat het overgrote deel van het innovatiesucces van organisaties het resultaat is van sociale innovatie. Om echt sociaal te kunnen innoveren moet een ander paradigma van organiseren ontstaan. Organisaties, systemen en structuren moeten worden aangepast aan de kracht van mensen. Niet de organisatie, niet de functie, maar de talenten en competenties van mensen moeten uitgangspunt zijn. Denk hierbij aan het werken in multidisciplinaire teams, job engineering, scrummen en het vormen van I deals, maatwerk, arbeidsvoorwaarden-oplossingen voor individuele medewerkers. Er zijn tal van voorbeelden van best practices van sociale innovaties in organisaties waarbij gebruikt gemaakt wordt van de kennis bij de medewerkers en de verantwoordelijkheid voor het vinden van oplossingen voor complexe vraagstukken gedeeld wordt en bij de medewerkers zelf wordt gelegd.

## Bijlage 4

### Vragenlijst Project Toekomst van werken in musea

#### A. \ Toekomst en strategische Personeelsplanning

1. \ Kunt u kort schetsen voor welke uitdagingen u de komende jaren staat
2. \ Kunt u kort schetsen hoe u denkt dat uw organisatie er uit zal zien in 2024
3. \ Kunt u kort schetsen welke vraagstukken u nu ziet tot 2024
4. \ Waar liggen de sterktes van uw organisatie
5. \ Waar ziet u de zwaktes, of minder ontwikkelde kanten van uw organisatie
6. \ Welke kansen ziet u nu tot 2024; waar kijkt u het meeste naar uit
7. \ Welke bedreigingen ziet u nu tot 2024, waar maakt u zich het meeste zorgen over
8. \ Hoe kijkt u naar de aansluiting van uw organisatie bij de lange termijnopdracht van de organisatie
9. \ Welke vraagstukken ziet u?
10. \ In hoeverre zijn de P&O taken belegd in de organisatie en
11. \ In hoeverre wordt er t.a.v. P&O-taken samengewerkt met andere musea

### B. \ Betaalde medewerkers

1. \ Hoe heeft uw organisatie zich in de afgelopen 5 jaar ontwikkeld om tegemoet te komen aan de veranderde eisen
2. \ Zijn er functies bijgekomen in de afgelopen jaren
3. \ Zo ja, welke
4. \ Zijn er functies verdwenen in de afgelopen jaren
5. \ Zo ja, welke
6. \ Hoe is de de leeftijdsopbouw van uw organisatie?
7. \ Hoe is de diversiteit in uw organisatie?
8. \ Hoe kijkt u daarnaar?
9. \ Wat vindt u van de in-, door- en uitstroom in uw organisatie
10. \ Hoe is de inspraak van betaalde medewerkers geregeld
11. \ In hoeverre is er sprake van een sociale dialoog met de medewerkers
12. \ Welke vraagstukken ziet u
13. \ Heeft u behoefte aan ondersteuning bij deze vraagstukken
14. \ Zo ja, welke
15. \ Welke best practice wilt u delen

### C. \ ZZP'ers

1. \ In hoeverre maakt de organisatie gebruik van ZZP'ers
2. \ Zo ja, voor welke taken
3. \ Welke vraagstukken ziet u

4. \ Heeft u behoefte aan ondersteuning bij deze vraagstukken
5. \ Zo ja, welke
6. \ Welke best practice wilt u delen

### D. \ Stagebeleid

1. \ Maakt uw organisatie gebruik van stagiaires
2. \ Zo ja, van welke opleidingen
3. \ Is er in uw organisatie sprake van stagebeleid
4. \ Zo ja, in welke vorm
5. \ Hoe vaak blijven stagiaires bij de organisatie werken
6. \ Welke vraagstukken ziet u nog meer
7. \ Heeft u behoefte aan ondersteuning bij deze vraagstukken
8. \ Zo ja, welke
9. \ Welke best practice wilt u delen

### E. \ Arbeidsmarkt

1. \ Hoe heeft uw organisatie werving en selectie belegd
2. \ Zijn er functies die lastig te werven zijn, zo ja welke
3. \ Welke vraagstukken ziet u nog meer
4. \ Heeft u behoefte aan ondersteuning bij deze vraagstukken
5. \ Zo ja, welke
6. \ Welke best practice wilt u delen

## F. \ Opleiding, loopbaan en ontwikkeling

1. \ In hoeverre is er beleid voor duurzaam personeelsbeleid in uw organisatie
2. \ In hoeverre is sprake van opleidingsbeleid in uw organisatie
3. \ Wie is er verantwoordelijk voor het opleidingsbudget en waarom
4. \ Voor Museum-CAO musea: In hoeverre wordt de 1% regeling voor opleidingskosten ingevuld
5. \ Kunt u globaal schetsen waar het opleidingsgeld vooral aan is besteed de afgelopen jaren
6. \ Indien geen Museum-CAO: welke afspraken zijn er over opleidingskosten
7. \ Kunt u globaal schetsen waar het opleidingsgeld vooral aan is besteed in de afgelopen jaren
8. \ Weigert u wel eens opleidingsaanvragen
9. \ Welke vraagstukken ziet u
10. \ Heeft u behoefte aan ondersteuning bij deze vraagstukken
11. \ Zo ja, welke
12. \ Welke best practice wilt u delen

## G. \ Vrijwilligers

1. \ In hoeverre maakt uw organisatie gebruik van vrijwilligers
2. \ Welke taken zijn belegd bij vrijwilligers

3. \ In hoeverre zijn deze taken in de afgelopen jaren gewijzigd
4. \ Hoe zijn de coördinatietaken voor de vrijwilligers belegd
5. \ In hoeverre hebben vrijwilligers een overeenkomst
6. \ In hoeverre hebben de vrijwilligers een voortgangsgesprek om wederzijdse verwachtingen blijvend af te stemmen
7. \ Bent u bekend met het rapport van Movisie over vrijwilligers in musea
8. \ Hoe is de inspraak van vrijwilligers georganiseerd
9. \ Welke vraagstukken ziet u?
10. \ Heeft u behoefte aan ondersteuning bij deze vraagstukken
11. \ Zo ja, welke
12. \ Welke best practice wilt u delen

## H. \ Psychosociale Arbeidsfactoren

1. \ In hoeverre vindt u dat er sprake is van een gezond werkklimaat
2. \ Hoe omschrijft u de cultuur bij uw organisatie
3. \ Heeft u zicht op uw arbeidsgerelateerde verzuim in uw organisatie en in hoeverre er sprake van is
4. \ Welke vraagstukken ziet u
5. \ Heeft u behoefte aan ondersteuning bij deze vraagstukken
6. \ Zo ja, welke
7. \ Welke best practice wilt u delen

### I. \ Participatiewet

1. \ In hoeverre voldoet uw organisatie aan de participatiewet
2. \ In hoeverre heeft uw organisatie medewerkers in dienst waar de participatiewet op van toepassing is.
3. \ Welke vraagstukken ziet u
4. \ Heeft u behoefte aan ondersteuning bij deze vraagstukken
5. \ Zo ja, welke
6. \ Welke best practice wilt u delen

### J. \ CAO en arbeidsvoorwaardenregelingen

1. \ Bent u aangesloten bij een CAO, zo ja welke
2. \ In hoeverre is uw organisatie betrokken bij de vorming van de CAO waar u bij bent aangesloten
3. \ Welke vraagstukken ziet u bij de CAO
4. \ Welke wensen en gedachten zijn er voor het verbeteren van uw CAO

### K. \ Museumvereniging

1. \ Welke rol vindt u dat de Museumvereniging heeft bij dit onderwerp
2. \ Welke ondersteuning zou u wensen van de Museumvereniging
3. \ Wat vindt u van de producten die de Museumvereniging heeft ontwikkeld de afgelopen jaren
4. \ Welke producten en diensten zou u graag ontwikkeld zien

### L. \ Overige zaken

Wat is er over dit onderwerp nog niet aan de orde geweest dat u ons wilt meegeven?

## Bijlage 5

## Geïnterviewde musea en instellingen

Gelieerde instellingen		
Landelijk Contact Museum Consulenten		Mirjam Pragt
Vrijwilligerscoördinator Paleis Het Loo		Else de Boer

Museum-CAO	Locatie	Cat	Ond	Interview met
Muiderslot	Muiden	7	2	Iris van Staveren Adjunct directeur
Stichting Erfgoedpark Batavialand	Lelystad	7	2	Hans Maris, Directeur
Stedelijk Museum Breda	Breda	8	1	Marilyn Jongenelen, Zakelijk Directeur
Stichting Mommerskwartier	Tilburg	8	1	Errol van der Werdt Directeur
Teylers Museum	Haarlem	8	4	Wieske Wijngaards, Zakelijk leider
Joods Historisch Museum	Amsterdam	9	2	Liesbeth Bijvoet Jacqueline Hartgers
Maritiem Museum Rotterdam	Rotterdam	9	1	Roel van Woerden
Nationaal Museum voor Wereldculturen		10	5	John Sijmonsbergen
Naturalis	Leiden	10	3	Edwin van Huis Algemeen Directeur- bestuurder
Gemeentemuseum	Den Haag	10	1	Hans Buurman Adjunct Directeur
Kröller-Müller Museum	Otterlo	10	1	Rinus Vonhof Zakelijk directeur
Rijksmuseum	Amsterdam	10	1	Erik van Ginkel Zakelijk Directeur
Boijmans van Beuningen	Rotterdam	10	1	Anneke Staal Hoofd P&O



Niet-Museum CAO	Locatie	Cat	Ond	Interview met
Noordelijk Scheepvaartmuseum	Groningen	5	2	Jan Wiebe van Veen Directeur
Philipsmuseum	Eindhoven	5	4	Olga Coolen Directeur
Planetarium	Franeke	5	4	Adri van Warmenhoven Directeur
Museum Beelden aan Zee	Scheveningen	6	1	Jan Teeuwisse Directeur
Space Expo	Noordwijk	6	4	Rob van den Berg Directeur
Keramiek Museum Princessehof	Leeuwarden	7	1	Kris Callens Directeur
Louwman Museum	Den Haag	7	4	Ronald Kooyman Directeur
Panorama Mesdag	Den Haag	7	1	Diederik van Bönninghausen Directeur
Natuurhistorisch Museum Brabant	Den Bosch	7	3	Frans Ellenbroek Directeur
Museum Rembrandthuis	Amsterdam	8	1	Lidewij Koekoek Directeur
Museon	Den Haag	8	3	Marie Christine van der Sman Directeur
Bonnefantenmuseum	Maastricht	9		Sandra Holtjer
Het Nieuwe Instituut	Rotterdam	9	2	Adriana Strating Directeur Bestuurder Business&Development
Spoorwegmuseum	Utrecht	9	4	Nicole Kuppens Directeur
Beeld en Geluid	Hilversum	10	2	Ineke Middag (Manager Museum) Eliza Westerduin
Nemo Science Museum	Amsterdam	10	4	Michiel Buchel en Ernestine Bast

## Toelichting

De volgende indeling voor onderwerpen wordt gehanteerd bij de Museana-gegevens:

1. \ Kunstmusea
2. \ Geschiedenis, archeologie en cultuurhistorie
3. \ Natuurhistorie
4. \ Bedrijf, Wetenschap en Techniek
5. \ Volkenkunde

### Categorieën volgens de contributie

- Kleine musea: omzet tot € 400.000 euro = categorie 1 t/m 4
- Middelgrote musea: omzet tussen € 400.000 en € 3,2 miljoen euro = categorie 5 t/m 7
- Grote musea: omzet vanaf € 3,2 miljoen euro = categorie 8 t/m 10

## Bijlage 6

### Overzicht geraadpleegde rapporten en informatie

1. \ Werken aan balans en innovatie, Nota arbeidsvoorwaarden 2018, VNO-NCB, MKB en AWWN (januari 2018)
2. \ Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan, SER advies 17/04 (maart 2017)
3. \ Vrijwilligers, Pijlers onder musea. Movisie. (oktober 2016)
4. \ In wankel evenwicht. Sector advies musea. Raad voor Cultuur (april 2018)
5. \ Concept onderzoeksverslag specialistische kennisborging in Musea, Raadsaam (mei 2018)
6. \ Een leven lang inzetbaar? Dr. Annet de Lange en Prof. Dr. Beatrice van der Heijden (2013, vakmedianet)
7. \ White paper op weg naar een duurzame arbeidsmarkt van de universiteit Utrecht van Joop Schippers, Paul Boselie, Tanja van der Lippe, Tine de Moor e.a. (oktober 2015)
8. \ Performa onderzoek HR Trends 2017-2018, Berenschot, ADP en Performa (juni 2017)