

Augustus 2020

**Pro
biblio**

De inzet van vrijwilligers bij de Zuid-Hollandse bibliotheken

Maaïke Verhoeven
Marlon Mendonça Dias

Maatschappelijke
opgaven:
themapublicatie
vrijwilligers

Wij werken
aan de
toekomst van
bibliotheken



Inhoud

Management summary	4
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen	7
1.3 Methode van onderzoek	7
2 Het belang van vrijwilligers voor bibliotheken	9
2.1 De recente stijging in het aantal vrijwilligers bij de bibliotheek	9
2.2 De participatiemaatschappij en de 'nieuwe' rol van de bibliotheek	10
2.3 Met welke doelen zetten bibliotheken vrijwilligers in?	11
3 De inzet van vrijwilligers bij bibliotheken in Zuid-Holland	13
3.1 Aantal vrijwilligers in Zuid-Holland en belangrijkste redenen voor inzet	13
3.2 Werkzaamheden/taken	14
3.3 Samenwerking op de werkvloer en aansturing	15
3.4 Kantelpunt	16
4 Verankering vrijwilligersinzet in strategisch beleid van Zuid-Hollandse bibliotheken	18
4.1 Analyse vrijwilligersbeleid bij de bibliotheken in Zuid-Holland	18
4.2 Bijdrage inzet vrijwilligers aan het realiseren van de strategische doelstellingen	20
5 Wat komt er kijken bij het professioneel inzetten van vrijwilligers bij bibliotheken?	22
5.1 Ontwikkelingen in vrijwilligerswerk	22
5.2 Motivatie vrijwilligers	22
5.3 De relatie tussen motivatie en begeleiding van vrijwilligers	23
5.4 Kennis, vaardigheden en competenties	24
5.5 Diversiteit	26
5.6 Het werven van nieuwe vrijwilligers	26
6 Belangrijke vraagstukken voor bibliotheken bij de inzet van vrijwilligers	27
6.1 Vrijwilligers en de maatschappelijke bibliotheek	27
6.2 Vraagstukken	27
7 Hoe kunnen Zuid-Hollandse bibliotheken vrijwilligersinzet op termijn professionaliseren en borgen?	29
7.1 Strategische verankering in het beleid van vrijwilligersinzet	29
7.2 Professionele inrichting inzet van vrijwilligers	29
7.3 Vrijwilligerscoördinator	30
7.4 Medezeggenschap	30
7.5 Communicatie	31
7.6 De kwaliteit van de vrijwilligersinzet	32
7.7 Keurmerk Goed Geregeld voor professionele vrijwilligersorganisaties	33
7.8 Toekomst: een integrale aanpak van vrijwilligersinzet en vervolgonderzoek	33
Bronnen	34
Colofon	34
Bijlage: gespreksverslagen expertinterviews	35

Management-samenvatting

Doelstelling onderzoek (hoofdstuk 1)

Het inzicht geven in waarom en hoe bibliotheken in Zuid-Holland vrijwilligers momenteel inzetten en hoe ze deze inzet verder kunnen borgen en professionaliseren als onderdeel van de lange termijn strategie.

Hieronder volgen de gestelde onderzoeksvragen met een samenvatting van de uitkomsten per vraag.

Wat is het belang van de inzet van vrijwilligers voor bibliotheken? (hoofdstuk 2)

In de periode van financiële krimp en reorganisaties, na de crisis van 2008, worden vrijwilligers vooral ingezet om de dienstverlening op peil te kunnen houden. We zien vanaf 2010 dan ook een grote stijging in het aantal vrijwilligers bij bibliotheken terwijl het aantal vaste medewerkers krimpt. Met de transitie van de klassieke bibliotheek naar de maatschappelijk-educatieve bibliotheek, vastgelegd in 2015 in de Wsob, gaat de inzet van vrijwilligers meer over het mogelijk maken van aanvullende dienstverlening, de verbinding met de lokale omgeving en het creëren van maatschappelijke waarde. In deze fase zien we dat de daling in het aantal vaste medewerkers stabiliseert terwijl het aantal vrijwilligers nog steeds stijgt. De toegevoegde waarde van vrijwilligers voor de maatschappelijke functie van bibliotheken wordt steeds meer zichtbaar (zie paragraaf 2.3). Ook geeft de ontwikkeling van de participatiemaatschappij in het afgelopen decennium een belangrijke impuls aan de inzet van vrijwilligers bij bibliotheken.

Hoe en waarom worden vrijwilligers momenteel ingezet bij bibliotheken in Zuid-Holland? (hoofdstuk 3)

Vrijwilligers zijn ook voor Zuid-Hollandse bibliotheken vooral van belang vanwege de maatschappelijke rol van bibliotheken en om de dienstverlening uit te breiden of op peil te houden. Bibliotheken sturen actief op het onderscheid tussen vaste medewerkers en vrijwilligers. Vrijwilligers worden ingezet om vaste medewerkers vrij te maken voor het uitvoeren van hun kernfunctie en het ontwikkelen van nieuwe dienstverlening behorend bij de transitie naar de maatschappelijk-educatieve bibliotheek. We zien dat bibliotheken vrijwilligers inzet hiermee voornamelijk functioneel bekijken vanuit wat er nodig is om het werk gedaan te krijgen.

Zuid-Hollandse bibliotheken zijn tevreden over de samenwerking tussen vaste medewerkers en vrijwilligers en de invloed van vrijwilligers op de kwaliteit van dienstverlening. Benoemde grenzen aan de vrijwilligersinzet zijn dat begeleiding en aansturing van vrijwilligers niet te veel mag vragen van vaste medewerkers en dat bepaalde taken specifieke kennis en ervaring of continuïteit en zeggenschap vereisen die een vrijwilliger niet kan leveren.

De wijze van en het aantal uren voor vrijwilligerscoördinatie verschilt tussen bibliotheken, deels beïnvloed door het aantal vrijwilligers. Sommige bibliotheken maken echter een bewuste (beleids) keuze voor een vaste medewerker met als hoofdtak vrijwilligerscoördinatie. Deze bibliotheken reserveren de meeste uren voor coördinatie terwijl dit niet altijd de bibliotheken met de meeste vrijwilligers zijn.

Is vrijwilligersinzet verankerd in het strategisch beleid van bibliotheken in Zuid-Holland? (hoofdstuk 4)

De meeste bibliotheken hebben een duidelijke visie op en een motivatie voor vrijwilligersinzet: deze is onmisbaar voor de transitie naar de maatschappelijk-educatieve bibliotheek. Echter, we zien dat het meerjarenplan en het vrijwilligersbeleid bij bibliotheken in meerdere gevallen los van elkaar staan, waarbij het meerjarenplan actueel is en het vrijwilligersbeleid al een aantal jaren niet is bijgesteld. De uitwerking van de geformuleerde strategische doelstellingen naar de operationele inzet van vrijwilligers (wat voor vrijwilligers, hoeveel en op welke activiteiten) mist daardoor.

Wat komt er kijken bij het professioneel inzetten van vrijwilligers in bibliotheken?

(hoofdstuk 5)

Motivatie en betrokkenheid

Bij het werken met vrijwilligers is motivatie cruciaal. Het is belangrijk om vrijwilligers niet over één kam te scheren maar rekening te houden met het feit dat er verschillende typen vrijwilligers zijn met specifieke motivaties en eigenschappen. Zeven verschillende motieven die volgens onderzoek belangrijk zijn voor vrijwilligers om zich in te zetten en haar/zijn betrokkenheid bepalen zijn:

- Het opdoen van werkervaring en nuttige contacten.
- Willen bijdragen aan een maatschappelijk doel op basis van eigen normen en waarden.
- Sociale contacten verdiepen door mee te doen aan activiteiten die omgeving wenselijk vindt.
- Persoonlijke ontwikkeling door het opdoen van nieuwe kennis, vaardigheden en competenties.
- Persoonlijke functioneren verbeteren.
- Verhogen eigen kwaliteit van leven door het leveren van een zinvolle bijdrage.
- Het hebben van plezier.

Werving en begeleiding: management van motivatie

Bij zowel het werven, inwerken en begeleiden kun je gebruik maken van de kennis van verschillende typen vrijwilligers met bijbehorende motieven. Het hierop inspelen zorgt voor betrokken vrijwilligers. Het planmatig aanpakken van de werving en nadenken over welke type vrijwilliger nodig is, zorgt voor het vinden van de juiste vrijwilligers. Gedragenheid in de hele organisatie en bewustzijn bij de vaste medewerkers van het belang van persoonlijke aandacht voor de vrijwilligers ver-

sterkt de samenwerking tussen vast personeel en vrijwilligers.

Diversiteit

Het merendeel van de vrijwilligers in de bibliotheek is 60+, autochtoon en vrouw. Omdat de snel veranderende bibliotheek nieuwe competenties vraagt en de bibliotheek als maatschappelijke organisatie een afspiegeling van de samenleving wil zijn, is een meer divers vrijwilligersbestand aan te bevelen.

Kennis, vaardigheden en competenties van vrijwilligers

Als bibliotheek is het belangrijk om vrijwilligers in te zetten die bijdragen aan de kwaliteit van de dienstverlening en voor vrijwilligers om hun taak goed uit te kunnen voeren en zichzelf verder te kunnen ontwikkelen. Naast het werven van vrijwilligers met de juiste competenties kunnen bibliotheken trainingen voor vrijwilligers inzetten zoals deze bijvoorbeeld al beschikbaar zijn bij organisaties rond laaggeletterdheid en bij de Bibliotheek Campus.

Wat zijn belangrijke vraagstukken voor bibliotheken uit Zuid-Holland bij de inzet van vrijwilligers? (hoofdstuk 6)

In de transitie naar de maatschappelijk-educatieve bibliotheek leveren vrijwilligers een belangrijk aandeel in de maatschappelijke waarde van de bibliotheken. Ze zijn onderdeel geworden van de bedrijfsvoering om de extra activiteiten in de dienstverlening aan te kunnen bieden en om laagdrempelig en toegankelijk te zijn voor de lokale omgeving. We zien bibliotheken wel worstelen met de interne organisatie rond vrijwil-



ligersinzet. Om de stap naar een ‘professionele’ vrijwilligersinzet te maken zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- Een actueel vrijwilligersbeleid consistent met het meerjarenplan
- Een goede administratie van de vrijwillige inzet
- De rol en positie van de vrijwilligerscoördinator
- Een divers vrijwilligersbestand
- De deskundigheidsbevordering en ontwikkeling van vrijwilligers
- De communicatie en het overleg met vrijwilligers

Hoe kunnen Zuid-Hollandse bibliotheken vrijwilligersinzet verder professionaliseren en borgen? (hoofdstuk 7)

Volgend uit de hiervoor beantwoorde onderzoeksvragen en aandachtspunten komen wij tot zeven thema’s die als leidraad dienen om de vrijwilligersinzet op langere termijn te borgen:

Strategische verankering van vrijwilligersinzet in het beleid

Het eerste advies is om de vrijwilligersinzet op strategisch niveau als onderdeel van het meerjarenplan op te nemen. Vervolgens dienen deze strategische doelstellingen vertaald te worden naar de operationele inzet van vrijwilligers (wat voor vrijwilligers, hoeveel en op welke activiteiten) via een actueel vrijwilligersbeleid. Hiermee verbindt de bibliotheek haar strategische doelstellingen met het vrijwilligersmanagement. Professionele inrichting inzet van vrijwilligers Dit betekent dat de bibliotheek haar administratieve processen goed op orde heeft, kan beschikken over een registratie- en roostersysteem en dat er voldoende uren zijn vrijgemaakt voor de begeleiding van vrijwilligers.

Positie vrijwilligerscoördinator

Vrijwilligerscoördinatie is een vak. Het aanstellen van een aparte vrijwilligerscoördinator met voldoende uren en invloed, als verbindende schakel tussen vrijwilligers, vaste medewerkers en management past hierbij.

Medezeggenschap

Vrijwilligers een vorm van medezeggenschap geven, vergroot de betrokkenheid en het kan goede input voor de ontwikkeling van de vrijwilligersinzet en de maatschappelijke bibliotheek opleveren.

Communicatie

Zowel de interne, het op de hoogte houden en betrekken van vrijwilligers, als externe communicatie, het profileren van de bibliotheek als organisatie met vrijwilligers, verdient deskundige aandacht.

De kwaliteit van de vrijwilligersinzet

Het inrichten van een kwalitatief goed vrijwilligersbestand is een continu proces dat voortdurend aandacht nodig heeft en waarbij de hiervoor genoemde thema’s samenkomen. Voorop staat management van motivatie gericht op betrokken vrijwilligers die samen met de medewerkers de maatschappelijke bibliotheek vorm geven.

Keurmerk Goed Geregeld voor professionele vrijwilligersorganisaties

Het behalen van het keurmerk helpt om alle aspecten die komen kijken bij de inzet van vrijwilligers door te lopen en waar nodig te verbeteren. Met dit keurmerk kan een bibliotheek zich profileren als professionele vrijwilligersorganisatie richting samenwerkingspartners en (potentiële) vrijwilligers.

Toekomst: Integrale aanpak vrijwilligersinzet en vervolgonderzoek

We zien bij enkele bibliotheken een ontwikkeling ontstaan richting een integrale aanpak van vrijwilligersinzet waarbij vaste en vrijwillige medewerkers vanuit samenwerking, ieder op hun eigen manier en vanuit een eigen motivatie, bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de maatschappelijke bibliotheek. Door een integrale aanpak wordt het ook vanzelfsprekend om de verschillen en grenzen tussen vrijwillige inzet en vaste krachten te duiden waarbij ieder vanuit zijn talenten, motivatie en beschikbaarheid zich maximaal kan ontplooiën. Het is naar onze mening de moeite waard om binnen dit kader vervolgonderzoek uit te voeren naar het perspectief van vrijwilligers in de maatschappelijke bibliotheek. Hoe zien de vrijwilligers hun rol binnen de bibliotheek en de samenwerking met de medewerkers?

1

Inleiding

1.1

Aanleiding

Probiblio, de ondersteuningsorganisatie van bibliotheken in de provincies Noord- en Zuid-Holland, is door de provincie Zuid-Holland gevraagd om een aantal onderzoeken uit te voeren naar maatschappelijke opgaven in relatie tot het bibliotheeknetwerk. Dit onderzoek heeft vrijwilligers als thema. Hier is voor gekozen omdat:

- Bibliotheken in toenemende mate gebruik maken van vrijwilligers. Dit om met name de maatschappelijke educatieve functie van de bibliotheek, die met veel nieuwe taken gepaard gaat, goed te kunnen uitvoeren.
- Bij veel bibliotheken het aantal vrijwilligers inmiddels groter is dan het aantal vaste medewerkers. De inzet van vrijwilligers is hiermee een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering van bibliotheken geworden.
- Deze groeiende inzet van vrijwilligers bibliotheken vraagstukken, uitdagingen en nieuwe kansen oplevert rond de inzet, het managen en het aansturen van de vrijwilligers.

1.2

Doelstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling van het onderzoek is: *inzicht geven in waarom en hoe bibliotheken in Zuid-Holland nu vrijwilligers inzetten en hoe ze deze inzet verder kunnen borgen en professionaliseren als onderdeel van de lange termijn strategie.*

Deze doelstelling is vertaald naar de volgende onderzoeksvragen en hoofdstukken:

- Wat is het belang van de inzet van vrijwilligers voor bibliotheken?

- Hoe en waarom worden vrijwilligers momenteel ingezet in het bibliotheeknetwerk in Zuid-Holland?
- Is vrijwilligersinzet verankerd in het strategisch beleid van bibliotheken in Zuid-Holland?
- Wat komt er kijken bij het professioneel inzetten van vrijwilligers in bibliotheken?
- Wat zijn belangrijke vraagstukken voor bibliotheken uit Zuid-Holland bij de vrijwilligersinzet?
- Hoe kunnen Zuid-Hollandse bibliotheken vrijwilligersinzet voor de langere termijn professionaliseren en borgen?

We gaan in deze rapportage uit van de volgende kenmerken van vrijwilligerswerk: de inzet is vrijwillig, zonder financiële tegenprestatie, in georganiseerde vorm en dient een maatschappelijk doel.

1.3

Methode van onderzoek

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen heeft Probiblio gekozen voor deskresearch, online onderzoek en expertinterviews. Verder is er gebruik gemaakt van het netwerk voor vrijwilligerscoördinatoren in Zuid-Holland.

Deskresearch

Probiblio heeft hiervoor informatie verzameld uit bestaande onderzoeken, beleidsstukken, papers en artikelen met het onderwerp vrijwilligers en vrijwilligerswerk waarbij zowel is gekeken naar het onderwerp in zijn algemeenheid als naar de specifieke situatie in Zuid-Holland.



Online onderzoek

Aan alle bibliotheekdirecteuren in Zuid-Holland is door Probiblio een online vragenlijst voorgelegd over vrijwilligers en vrijwilligersbeleid. De resultaten van dit onderzoek zijn in dit rapport verwerkt.

Expert interviews

We hebben met drie bibliotheken verdiepende interviews gehouden om een aantal thema's verder uit te diepen en een paar mooie voorbeelden te laten zien:

- Bibliotheek Rotterdam, Jannet Wiersma, manager HR en Corinne Griep, vrijwilligerscoördinator.
- Bibliotheek de Boekenberg, Victor Thissen, directeur en AnneMarijke Tiessen, vrijwilligerscoördinator.
- Bibliotheek AanZet, Lineke Frommé, adviseur vrijwillige inzet.

Netwerk vrijwilligerscoördinatoren

In 2017 heeft Probiblio een netwerk voor vrijwilligers-coördinatoren van de bibliotheken in Noord- en Zuid-Holland opgericht. De coördinatoren komen vier keer per jaar in netwerkverband samen om ervaringen uit te wisselen, casuïstiek te bespreken en te werken aan het ontwikkelen van de eigen deskundigheid. Het netwerk heeft een digitaal platform waar ervaringen en informatie worden uitgewisseld. De gesprekken en informatie uit dit netwerk zijn mede als bron gebruikt omdat dit inzicht geeft in waar de bibliotheken in de praktijk mee bezig zijn.

“ Wat van belang is met vrijwilligerswerk dat je in de haarvaten van de samenleving moet zitten. Je moet weten wat er speelt, je moet de weg weten en vinden en bewandelen. Je moet aankloppen op deuren die voor heel veel mensen gesloten blijven. Je moet continu werken aan het uitdragen van je werk als bibliotheek en je inzet van vrijwilligers.

Victor Thissen, directeur-bestuurder
Bibliotheek de Boekenberg

2

Het belang van vrijwilligers voor bibliotheken

Van oudsher maakt de openbare bibliotheek al gebruik van vrijwilligers. Dit is niet verrassend aangezien de bibliotheek een publieke voorziening bij uitstek is. Wat wel opvalt in de afgelopen jaren is dat we een sterke stijging zien in het aantal vrijwilligers. In dit hoofdstuk kijken we naar waar de stijging in de afgelopen jaren vandaan komt en wat de achterliggende redenen van bibliotheken zijn bij de inzet van vrijwilligers.

2.1 De recente stijging in het aantal vrijwilligers bij de bibliotheek

Medio 2016 deed een kantonrechter uitspraak rondom reorganisaties van bibliotheken. Centraal stond de vraag of een door bezuinigingen gedreven organisatie betaalde functies in de toekomst mag invullen door vrijwilligers. De zaak was aangespannen door de FNV. De kantonrechter oordeelde negatief. Kort samengevat stelde

de kantonrechter dat een bibliotheek haar bezuinigingen niet mag opvangen met vrijwilligers voor betaalde functies. Deze uitspraak vormt een belangrijk ijkpunt in een proces dat al een tijd gaande is en maakte de wijze van inzet van vrijwilligers voor veel bibliotheken een belangrijk actueel vraagstuk. Onder druk van krimpende budgetten enerzijds en met de wens de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen en te innoveren om te komen tot de bibliotheek van de 21e eeuw anderzijds, stellen bibliotheken zichzelf al langere tijd de vraag hoe zij (nog) meer kunnen samenwerken met vrijwilligers¹.

Aanvankelijk kwam die vraag voort uit noodzaak. Gezien de vergaande bezuinigingen tussen met name 2012 en 2014 was kostenbesparing een belangrijk motief om vrijwilligers in te zetten. In onderstaande grafiek² is goed te zien dat na 2010 het aantal bibliotheek medewerkers in vaste



dienst daalde, met name tussen 2012 en 2013. Het aantal vrijwilligers zet vanaf 2012 juist een forse stijging in. In 2013 zijn er voor het eerst iets meer vrijwilligers dan vaste medewerkers werkzaam in de openbare bibliotheken in Nederland.

Wat opvalt is dat het aantal vrijwilligers tot de dag van vandaag blijft toenemen en nu ongeveer drie keer het aantal vaste medewerkers overstijgt (de totale ureninzet van betaalde krachten is nog wel hoger dan van vrijwilligers omdat de gemiddelde medewerker in loondienst beduidend meer uren per week werkt dan de gemiddelde vrijwilliger). Echter, de sterke daling in het aantal vaste medewerkers stopt vanaf 2013, en dit aantal blijft vanaf dan min of meer stabiel. De doorgaande sterke stijging in het aantal vrijwilligers terwijl het aantal vaste medewerkers nu stabiel blijft, wijst erop dat naast de kostenbesparingen die doorgevoerd moesten worden er inmiddels ook andere redenen zijn voor bibliotheken voor de inzet van vrijwilligers.

2.2 De participatiemaatschappij en de 'nieuwe' rol van de bibliotheek

De beschreven stijging in het aantal vrijwilligers heeft ook te maken met de fundamentele ver-

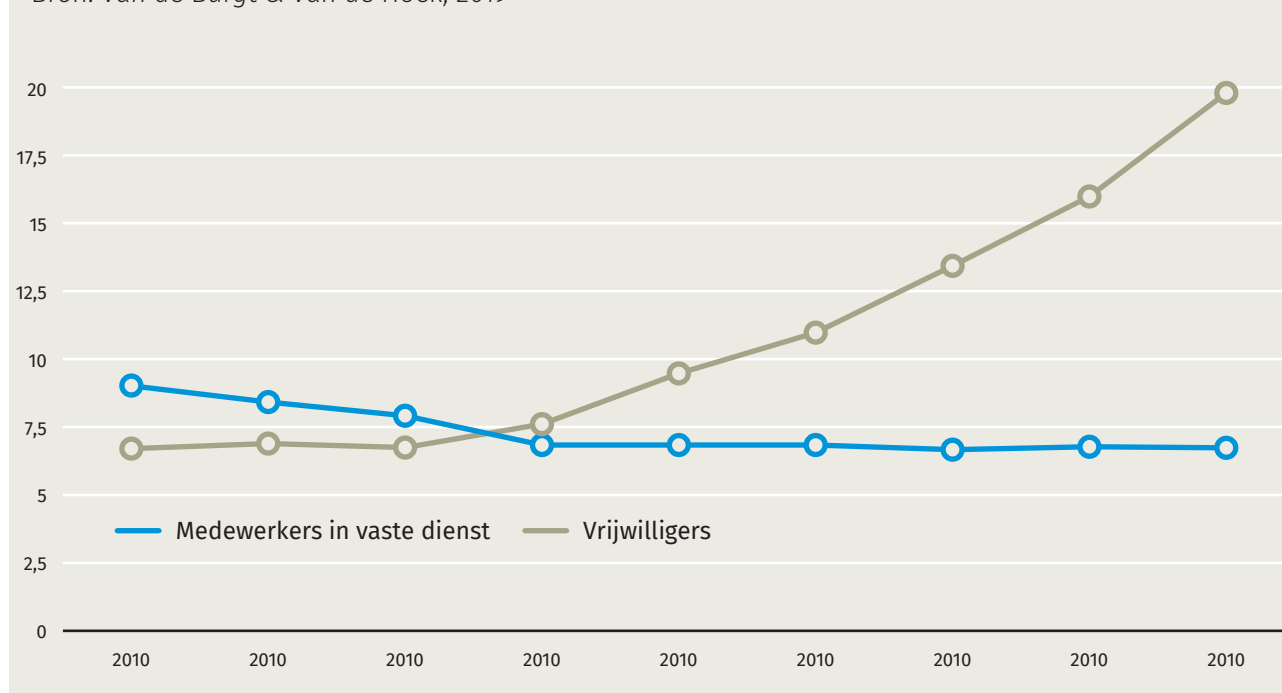
anderingen die onze samenleving doormaakt in de jaren 10 van deze eeuw; Nederland verandert snel van een verzorgingsstaat naar een participatiemaatschappij. Het publieke domein wordt steeds meer een zaak van burgers, ondernemers en instellingen. De huidige (politieke) koers zet in op decentralisatie en het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Vrijwilligerswerk past goed in deze visie. Denk aan bijvoorbeeld allerlei buurtinitiatieven om de leefbaarheid van wijken en buurten te vergroten of aan mantelzorg. Daarnaast is de bibliotheek bezig met de transformatie van 'uitleen bibliotheek' naar een maatschappelijke educatieve organisatie¹.

Deze transformatie zien we ook terug in de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob) die sinds 2015 van kracht is. Hierin zijn vijf kerntaken van bibliotheken vastgelegd, 'die bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling en verbetering van de maatschappelijke kansen van het algemene publiek' en die de nieuwe maatschappelijk-educatieve rol van de bibliotheek benadrukken.

Zonder de inzet van vrijwilligers zou het voor veel bibliotheken uitermate lastig worden om sommige van deze kerntaken, met de bijbehorende nieuwe dienstverlening, activiteiten en programma's, op te pakken.

Figuur 1 Aantal medewerkers en vrijwilligers in bibliotheken (x1.000) 2010-2018

Bron: Van de Burgt & Van de Hoek, 2019²



2.3

Met welke doelen zetten bibliotheken vrijwilligers in?

In 2014 en 2017 heeft Stichting Bibliotheekwerk een landelijk onderzoek laten uitvoeren naar vrijwilligers bij bibliotheken. Hieruit blijkt dat uitbreiding van de dienstverlening de belangrijkste reden voor vrijwilligersinzet is, zowel in 2014 als 2017. Twee derde van de bibliotheken geeft dit aan³:

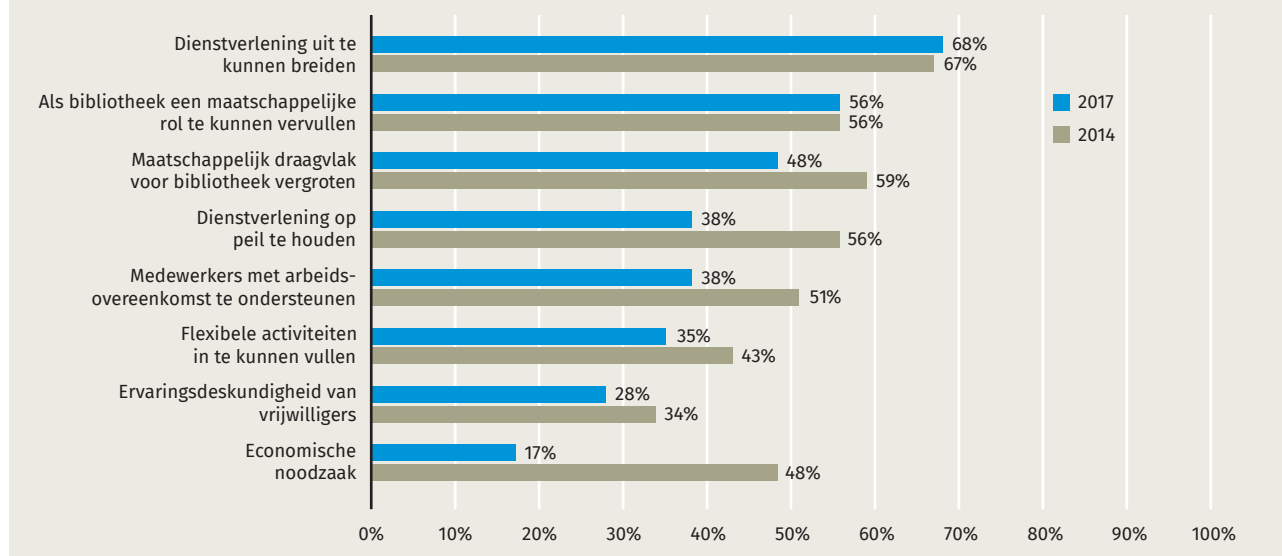
Ongeveer de helft van de bibliotheken geeft aan met vrijwilligers een maatschappelijke rol te kunnen vervullen en/of het maatschappelijk draagvlak voor de bibliotheek te kunnen vergroten. Het werken met vrijwilligers past namelijk sterk bij de maatschappelijke functie die de bibliotheek heeft. Vrijwilligers zijn waardevolle ambassadeurs van de bibliotheek, die bijdragen aan het verster-

ken van de lokale en regionale verbondenheid tussen de bibliotheek en een wijk, dorp of stad. Soms doen vrijwilligers die afhankelijk zijn van een uitkering vrijwilligerswerk in het kader van re-integratie waarbij de bibliotheek bijdraagt aan de terugkeer naar betaald werk. Daarnaast draagt vrijwilligerswerk bij aan de persoonlijke ontwikkeling van de vrijwilliger. Het zorgt voor sociale samenhang en leefbaarheid. Ook zijn er steeds meer indicaties dat het doen van vrijwilligerswerk de vrijwilliger gezondheidswinst oplevert³.

Verder zien we in figuur 2 dat vooral economische noodzaak, en in mindere mate dienstverlening op peil houden, in 2014 aanmerkelijk vaker worden genoemd dan in 2017. De crisis die tot 2014 duurde is een verklaring hiervoor. Uit het onderzoek blijkt ook dat bibliotheken met veel vrijwilligers drie redenen voor vrijwilligersinzet vaker noemen dan

Figuur 2 **Reden inzet vrijwilligers** (N=122, meerdere antwoorden mogelijk).

Bron: Vrijwilligers in de bibliotheek³



“ Waar de ontwikkeling van het samenwerken met vrijwilligers aanvankelijk ontstaan is vanuit noodzaak, beschouwt de Bibliotheek Bollenstreek de betrokkenheid van vrijwilligers nu als een belangrijke meerwaarde voor lokale verankering en bovenal als basisvoorwaarde voor het realiseren van haar ambities.

Bron: Vrijwilligersbeleid 2018-2022, Een nieuwe horizon Bibliotheek Bollenstreek

bibliotheken met minder vrijwilligers: uitbreiden van de dienstverlening, ervarings-deskundigheid van vrijwilligers en met name dat de bibliotheek een maatschappelijke rol wil vervullen³.

Tijdens focusgroepen gehouden met bibliotheken in 2017 voor hetzelfde onderzoek, wordt als belangrijkste argument voor de vrijwilligersinzet gegeven³:

... dat het bibliotheken niet lukt om zonder vrijwilligers voldoende openingsuren te combineren met het aanbieden van diverse (nieuwe) activiteiten.

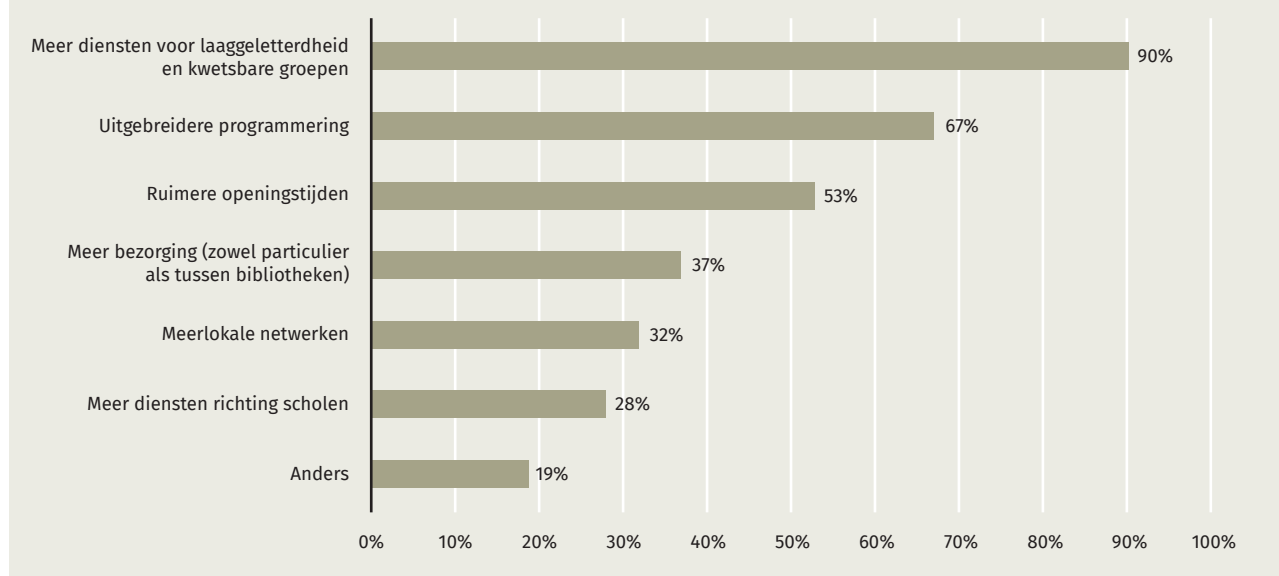
Directies geven te kennen dat vooral de gemeente wil dat zij nieuwe activiteiten ontwikkelen en hen vraagt om een bijdrage te leveren aan de participatiemaatschappij.

Uitbreiding dienstverlening

De meest genoemde reden voor inzet van vrijwilligers door bibliotheken is de uitbreiding van de dienstverlening, wat, onder andere, voortkomt uit de in de Wsob vijf geformuleerde kerntaken van de bibliotheek en de transitie naar de maatschappelijk-educatieve bibliotheek. Figuur 3 laat zien om wat voor soorten uitbreidingen dit gaat in 2017. Vrijwilligers worden vooral ingezet voor extra dienstverlening ten behoeve van laaggeletterdheid en kwetsbare groepen. Ook belangrijk voor uitbreidingen met vrijwilligers zijn de uitgebreidere programmering en openingstijden³.

Figuur 3 Hoe wordt dienstverlening uitgebreid met inzet vrijwilligers? (respondenten die aangeven vrijwilligers in te zetten voor uitbreiding dienstverlening, meerdere antwoorden mogelijk).

Bron: [Vrijwilligers in de bibliotheek³](#)



De manieren waarop de uitbreiding van dienstverlening met vrijwilligers in de praktijk wordt gerealiseerd zijn³:

- de helft van alle bibliotheken zet vrijwilligers hoofdzakelijk in voor extra taken,
- ongeveer een kwart zet vrijwilligers hoofdzakelijk in om betaalde medewerkers vrij te spelen voor aanvullende en/of vernieuwende taken,
- en bij ruim een vijfde van de bibliotheken komen beide opties min of meer in gelijke mate voor.

Wel wordt in de eerder genoemde focusgroepen opgemerkt dat het concept van vrijwilligers die bepaalde taken overnemen om daarmee betaalde krachten in te kunnen zetten op andere taken, een lastige kwestie is. Naar de letter van de cao zou dit uitgelegd kunnen worden als arbeidsverdringing. Echter, het management van bibliotheken geeft aan dat de insteek is om het werk van betaalde medewerkers uitvoerbaar te houden en de continuïteit te waarborgen³.

3

De inzet van vrijwilligers bij bibliotheken in Zuid-Holland

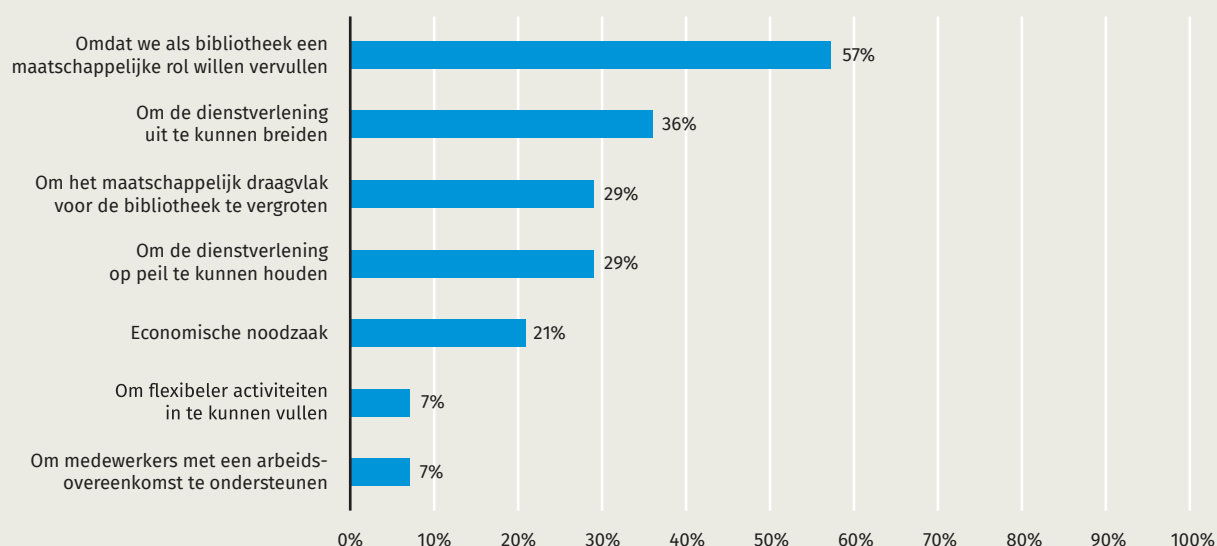
In hoofdstuk 2 hebben we gezien dat er sinds 2012, om diverse redenen (bezuinigingen, uitbreiding dienstverlening, de toenemende maatschappelijke rol van de bibliotheek en de ontwikkeling van de participatiemaatschappij), een sterke stijging heeft plaatsgevonden in het aantal vrijwilligers dat voor bibliotheken werkt. In dit hoofdstuk zoomen we in op de vrijwilligersinzet bij bibliotheken in Zuid-Holland.

3.1 Aantal vrijwilligers in Zuid-Holland en belangrijkste redenen voor inzet

In 2018 waren er 4.568 vrijwilligers actief in de 23 Zuid-Hollandse basisbibliotheken voor, gemiddeld genomen, ongeveer 9.000 uren per week

(het aantal uren betreft een schatting). Dit komt neer op bijna een kwart van de vrijwilligers actief bij bibliotheken in heel Nederland. In totaal waren er in hetzelfde jaar 1.428 medewerkers actief in loondienst, voor gemiddeld genomen 32.890 uren per week⁴. Er zijn dus ruim drie keer zoveel vrijwilligers werkzaam bij de Zuid-Hollandse bibliotheken dan vaste medewerkers terwijl de vaste medewerkers samen goed zijn voor meer dan drie keer zoveel uren. Echter, het aantal vrijwilligers in Zuid-Holland stijgt, net als in Nederland als geheel, nog steeds fors, tussen 2015 en 2018 met 91%, terwijl het aantal vaste medewerkers beperkt stijgt (5% tussen 2015 en 2018 in Zuid-Holland, in Nederland blijft het vrijwel gelijk)⁴.

Figuur 4 **Wat zijn de twee belangrijkste redenen om vrijwilligers in te zetten in jouw bibliotheek?** (n=14)
Online onderzoek onder Zuid-Hollandse bibliotheken, Probiblio 2020.



Wij hebben een online onderzoek uitgevoerd onder de 23 basisbibliotheken van Zuid-Holland naar de inzet van vrijwilligers. 14 van de 23 bibliotheken hebben meegedaan wat een goed beeld geeft van de Zuid-Hollandse bibliotheken. Van negen bibliotheken heeft de directeur de online vragenlijst ingevuld en van de overige bibliotheken een medewerker die verantwoordelijk is voor de vrijwilligers (bijv. een vrijwilligerscoördinator). De belangrijkste redenen in Zuid-Holland, in 2020, om vrijwilligers in te zetten zijn te zien in figuur 4 op de vorige pagina.

Ook in Zuid-Holland komt de maatschappelijk rol die bibliotheken hebben duidelijk naar voren bij de inzet van vrijwilligers: dit is de belangrijkste reden die genoemd wordt. Dit wordt in belang gevolgd door de uitbreiding van de dienstverlening, het vergroten van het maatschappelijke draagvlak voor bibliotheken en het op peil kunnen houden van de dienstverlening. Dit komt redelijk overeen met de belangrijkste redenen die we in hoofdstuk 2 al landelijk zagen. Wel zijn de accenten anders maar dat kan ook te maken hebben met het feit dat er inmiddels drie jaar verstreken zijn sinds het laatste landelijke onderzoek. Bovendien is de steekproef in Zuid-Holland kleiner, waardoor een verschil van 1 of 2 bibliotheken al tot grotere relatieve verschillen leidt.

3.2 Werkzaamheden/taken

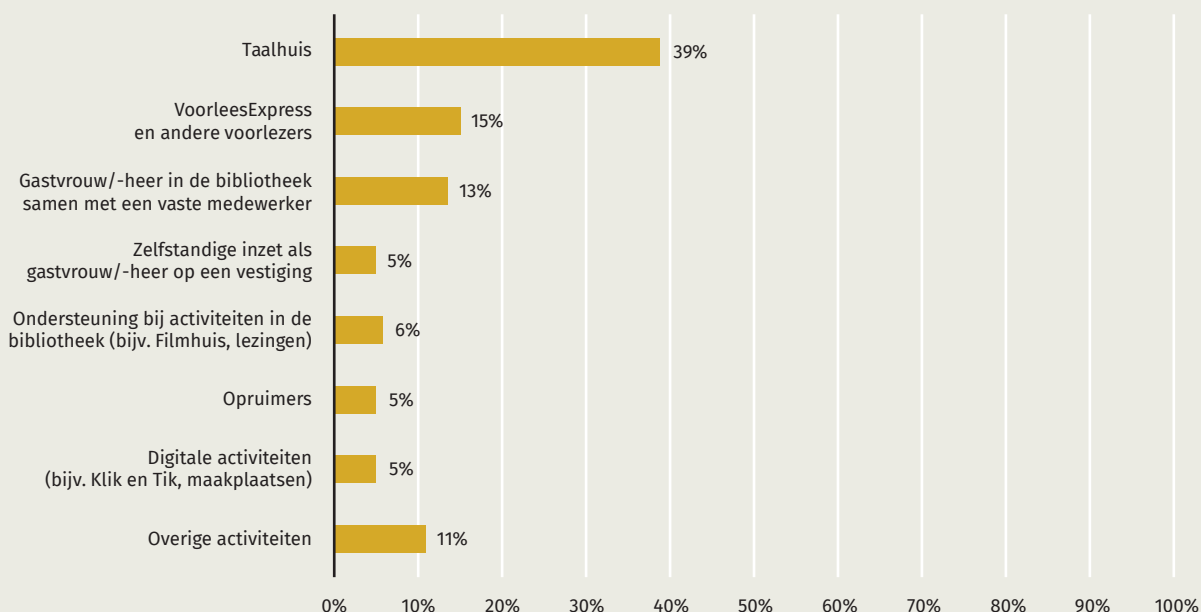
Bibliotheken zetten vrijwilligers grofweg op twee verschillende plekken binnen de organisatie in. Aan de ene kant krijgen ze eenvoudige taken, zoals de bezorging van materialen aan huis en de verwerking van teruggebrachte materialen. Op die manier kunnen betaalde medewerkers aan nieuwe of andere taken werken. Aan de andere kant zetten bibliotheken vrijwilligers ook in vanwege specifieke kennis, bijvoorbeeld als voorlezer, taalvrijwilliger in een (digi)Taalhuis of programmeeronderwijs in bijvoorbeeld maakplaatsen⁵.

In totaal geven de 14 bibliotheken die hebben meegewerkt aan het online onderzoek in Zuid-Holland aan 3.328 vrijwilligers in te zetten. In onderstaande grafiek is te zien hoe deze vrijwilligers zijn verdeeld over de verschillende werkzaamheden bij de bibliotheken.

Vrijwilligers bij bibliotheken in Zuid-Holland worden het meest ingezet op het Taalhuis. Alle ondervraagde bibliotheken zetten hier vrijwilligers in waarbij het in totaal gaat om vier op de tien vrijwilligers die door de ondervraagde bibliotheken worden ingezet. Op de tweede plaats komen werkzaamheden als gastvrouw/-heer bij 13 van de 14 ondervraagde bibliotheken (waarbij

Figuur 5 **Wat zijn de taken en werkzaamheden die door vrijwilligers worden uitgevoerd?**

Online onderzoek onder Zuid-Hollandse bibliotheken, Probiblio 2020.



het gaat om 18% van de vrijwilligers). Hierbij zien we dat vrijwilligers ingezet als gastvrouw/-heer vooral ingezet worden ter ondersteuning van een vaste medewerker en minder vaak als een zelfstandige gastvrouw/-heer op een vestiging. Het uitvoeren van voorlees activiteiten komt op de derde plek: 12 bibliotheken zetten vrijwilligers hierop in waarbij het gaat om 15% van de vrijwilligers. Wat verder opvalt is dat eveneens 12 bibliotheken digitale activiteiten noemen maar dat het hierbij om weinig vrijwilligers gaat, slechts 5% van de vrijwilligers. Waarschijnlijk is een deel van deze vrijwilligers onder Taalhuis gezet waar ook digitale activiteiten plaatsvinden. Opruimers in de bibliotheek (ingezet bij 5 bibliotheken) en ondersteuning bij activiteiten in de bibliotheek (bijvoorbeeld Filmhuis, lezingen; ingezet bij 10 bibliotheken) zijn ieder goed voor 5 tot 6% van de vrijwilligers.

Als we de cijfers bekijken dan lijkt het erop dat meer vrijwilligers op specifieke taken worden gezet (zoals voorlezers, digitale activiteiten, taalactiviteiten in het Taalhuis) dan op puur ondersteunende taken (zoals opruimers, ondersteuning bij activiteiten of van een vaste gastvrouw/-heer). Maar beide vormen van inzet komen bij (vrijwel) alle ondervraagde bibliotheken voor.

3.3

Samenwerking op de werkvloer en aansturing

Alle veertien Zuid-Hollandse bibliotheken uit het online onderzoek beoordelen de samenwerking tussen vrijwilligers en vaste medewerkers als redelijk tot zeer goed. Wat we terugkrijgen uit gesprekken met bibliotheken is dat de inzet van vrijwilligers op specifieke, afzonderlijke, (expert-) taken de meerwaarde van vrijwilligers heel duidelijk maakt terwijl de inzet van vrijwilligers op meer ondersteunende taken, bijvoorbeeld gastvrouw/-heer, meer spanning kan opleveren met vaste medewerkers omdat dit, soms, op een onderdeel kan overlappen met hun werk.

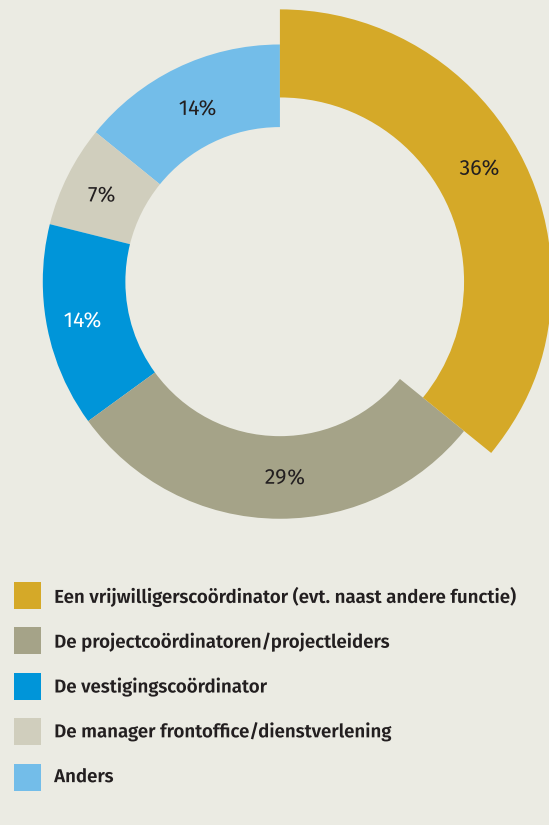
De bibliotheken bevorderen actief het uitvoeren van kernfuncties binnen de bibliotheek door werknemers in loondienst. Ook uit de expert interviews (zie bijlage) blijkt dat deze scheiding belangrijk wordt gevonden door bibliotheken. Volgens 9 van de 14 ondervraagde bibliotheken is dit ook vastgelegd in een beleidsplan en 5 geven aan dat dit niet in een beleidsplan is vast gelegd maar dat het wel wordt bijgehouden, en dat erop wordt gestuurd. Dit bevestigt het belang van vrijwilligers voor bibliotheken om vaste medewerkers vrij te maken voor het uitvoeren van de kernfuncties of voor nieuwe dienstverlening die daarbinnen ontwikkeld wordt.

“ Om de toekomstbestendige bibliotheek te realiseren, met de daarbij behorende uitbreiding van de dienstverlening op allerlei gebied, neemt het aantal vrijwilligers noodzakelijkerwijs toe en verandert de rol van de vrijwilliger in de organisatie. Daarnaast krijgt de bibliotheek te maken met de vraag vanuit de maatschappij om ruimte te bieden aan vrijwilligers in het kader van de participatiewet. Hierbij is het zaak om het profiel van de vrijwillige bibliotheekmedewerker goed te herkaderen en te verbinden aan de mogelijkheden vanuit de vaste medewerkers.

Bron: Vrijwilligersbeleid 2018-2020, Bibliotheek Westland

Figuur 6 *Wie is er verantwoordelijk voor de aansturing van vrijwilligers binnen jouw bibliotheek?* (n=14)

Online onderzoek onder Zuid-Hollandse bibliotheken over vrijwilligers.
Uitgevoerd door Probiblio, 2020.



Bij alle bibliotheken wordt er via werkoverleg met vrijwilligers gesproken over de werkzaamheden. Het grootste deel van de bibliotheken (10) voert eenmaal per kwartaal een werkoverleg met vrijwilligers. 12 van de 14 bibliotheken voeren dit overleg soms of altijd met de betrokken vaste medewerker(s) erbij. De aansturing van vrijwilligers verschilt nogal tussen de bibliotheken, zowel qua functie als qua uren:

Het aantal uren, dat degene die hiervoor verantwoordelijk is zich bezighoudt met de coördinatie van vrijwilligers, varieert van minder dan vier uur tot 17-24 uur per week. De hoeveelheid uren voor coördinatie hangt hierbij deels samen met de hoeveelheid vrijwilligers in de bibliotheek. Zo behoren de twee bibliotheken met het laagste aantal uren voor coördinatie bij de drie bibliotheken met het minste aantal vrijwilligers. Maar dit verklaart zeker niet helemaal het aantal uren

voor de coördinatie van vrijwilligers. Wat opvalt is dat de drie bibliotheken die aangeven de meeste uren aan vrijwilligerscoördinatie te besteden niet de drie bibliotheken zijn met de meeste vrijwilligers. Wel hebben deze drie bibliotheken een vrijwilligerscoördinator in vaste dienst die dit ook als duidelijke hoofdtaak heeft waarmee hier een duidelijke beleidskeuze gemaakt lijkt te zijn voor een gerichte aanpak van vrijwilligerscoördinatie en dus ook voor meer uren voor deze coördinatie.

3.4 Kantelpunt

In het algemeen zijn de bibliotheken in Zuid-Holland positief gestemd over de invloed op de kwaliteit van dienstverlening van de inzet van vrijwilligers. Op de vraag wat de gevolgen zijn voor de kwaliteit van dienstverlening geeft een meerderheid aan, 9 van de 14 bibliotheken, dat dit de kwaliteit van dienstverlening verhoogt. Vier bibliotheken geven aan dat dit de kwaliteit van dienstverlening verlaagt en twee zeggen dat dit geen invloed heeft. Wel geeft tweederde van de bibliotheken aan dat er een grens ligt aan de vrijwilligersinzet. Op de vraag waar deze grens ligt, geven deze bibliotheken samengevat de volgende antwoorden:

- Als de begeleiding en aansturing van en betrokkenheid bij vrijwilligers teveel vraagt van vaste medewerkers.
- Als kernfuncties niet meer door betaalde krachten gedaan kunnen worden.
- Sommige werkzaamheden vragen specifieke capaciteiten, beslissingsbevoegdheid, ervaring en/of continuïteit die alleen vaste medewerkers kunnen leveren. Dat mag niet in het gedrang komen.

In hoofdstuk 2 en 3 hebben we gezien dat het aantal vrijwilligers de afgelopen jaren flink is gestegen. Belangrijke redenen hiervoor zijn de uitbreiding van de dienstverlening en de maatschappelijke rol van de bibliotheek waarbij de inzet van vrijwilligers bijdraagt aan de bibliotheek als maatschappelijke organisatie. Het werken met vrijwilligers is niet meer een taak erbij maar een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering van bibliotheken geworden. Dit roept de vraag op wat de visie is van bibliotheken op de inzet van vrijwilligers en hoe ze dit in hun strategisch beleid hebben verankerd.

“ De inzet van vrijwilligers werkt niet meer als je onvoldoende contactmomenten en coördinatie kunt bieden. Je hebt de medewerking van de medewerkers nodig om daadwerkelijk de persoonlijke aandacht te kunnen geven. Als je dat niet hebt en het niet gedragen wordt en je kunt die aandacht niet bieden dan kan het moment komen dat je teveel vrijwilligers hebt en dat het niet meer dezelfde bijdrage heeft als je zou willen en dat vrijwilligers vertrekken omdat ze onvoldoende aandacht krijgen.

Corinne Griep, adviseur flexibel netwerk Bibliotheek Rotterdam



4

Verankering vrijwilligersinzet in strategisch beleid van Zuid-Hollandse bibliotheeken

4.1 Analyse vrijwilligersbeleid bij de bibliotheken in Zuid-Holland

De strategische doelstellingen van bibliotheken worden geformuleerd op basis van de Wet Stelsel Openbare Bibliotheek Voorzieningen (WSOB) waarin de kernfuncties van de bibliotheek staan verwoord. Uit deze kernfuncties komen programmalijnen voort waar de bibliotheken op basis van hun missie en de samenwerking met de gemeente en andere partijen een aantal strategische keuzes in maakt. In de meerjarenplannen en jaarplannen worden deze keuzes verder uitgewerkt naar doelstellingen en activiteiten.

In het online onderzoek dat we onder bibliotheken hebben gehouden hebben we gevraagd naar de aanwezigheid van een vrijwilligersbeleid. Wat opvalt is dat alle 14 deelnemende bibliotheken aangeven een apart vrijwilligersbeleid te hebben opgesteld en 11 van deze bibliotheken hebben in hun meerjarenplan een lange termijn visie opgenomen over de inzet van vrijwilligers. In aanvul-

ling hierop hebben we van ruim de helft van de bibliotheken in Zuid-Holland de beleidsplannen gelezen. In de analyse van deze plannen hebben we gekeken naar de strategische verankering van het werken met vrijwilligers in de meerjarenplannen van de bibliotheek en de verdere uitwerking in de jaarplannen en het vrijwilligersbeleid. De strategische verankering van vrijwillige inzet is goed terug te vinden in de beleidsstukken van de bibliotheken in Zuid-Holland. Uit de analyse van de beleidsplannen blijkt dat alle bibliotheken een visie en een motivatie op de inzet van vrijwilligers in de bibliotheek hebben. Een aantal bibliotheken verwoordt dit in het meerjarenplan, andere bibliotheken nemen dit op in het vrijwilligersbeleid.

De motivatie voor de inzet van vrijwilligers komt voort uit het feit dat de bibliotheek altijd al met vrijwilligers heeft gewerkt. Zoals we al hebben gezien in hoofdstuk 2 waren bezuinigingen voorheen een belangrijke reden om vrijwilligers in te zetten. Nu geven bibliotheken in hun beleidsplannen aan dat met de transitie naar een maat-

“ De missie van de bibliotheek is dat alle Rotterdammers mee kunnen doen in de maatschappij. Wij zijn een middelgrote werkgever dus je kunt hier als werkgever aan bijdragen door vrijwilligers in te zetten en een plek in de organisatie te bieden. Deze wederkerigheid vinden wij daarin belangrijk. De inzet van vrijwilligers sluit aan bij onze missie.

Jannet Wiersma, manager HRM Bibliotheek Rotterdam



Figuur 4 **Het model met de 6 B's dat Bibliotheek AanZet hanteert als basis voor hun vrijwilligersbeleid.**

schappelijk-educatieve bibliotheek de inzet van vrijwilligers meer gaat om de maatschappelijke waarde, de verbinding met de lokale omgeving en het aanbieden van aanvullende dienstverlening binnen de beschikbare middelen.

De meeste bibliotheken nemen in hun vrijwilligersbeleid op wat de rechten en de plichten van de vrijwilligers zijn, de functieprofielen, welke ontwikkelmogelijkheden er zijn, hoe vrijwilligers gewaardeerd en gemotiveerd worden en welke regelingen er voor vrijwilligers zijn. Zo gebruikt de Bibliotheek AanZet het model met 6 B's; bezinning, binnenhalen, begeleiden, belonen, binden en behouden en beëindigen. Dit model is een goede kapstok om alle aspecten van het werken met vrijwilligers te beschrijven. Bibliotheek Katwijk heeft het vrijwilligersbeleid als integraal onderdeel in het personeelsplan opgenomen.

De aansturing van vrijwilligers is vaak een getrapte verantwoordelijkheid, dit kan zowel bij de manager, de teamleider, de vrijwilligerscoördinator en medewerkers belegd zijn. Echter, de verdeling van taken en rollen en wie beslissingsbevoegd-

heid heeft, is op basis van de gelezen stukken vaak niet altijd duidelijk.

In veel gevallen hebben bibliotheken naast het vrijwilligersbeleid ook nog een Handboek voor vrijwilligers waarin de regelingen rond reiskosten, gratis bibliotheekabonnement, kopieerkosten en roosteren zijn opgenomen. In een enkel geval is het Handboek onderdeel van het vrijwilligersbeleid.

Wat wel opvalt is dat het meerjarenplan en het vrijwilligersbeleid bij meerdere bibliotheken van elkaar los staande stukken lijken te zijn. Het meerjarenplan is actueel terwijl het vrijwilligersbeleid al een aantal jaren niet is bijgesteld. Ook het verband tussen de strategische koers en de inzet van vrijwilligers wordt niet altijd benoemd waardoor het vrijwilligersbeleid een "tijdloos" en praktisch stuk wordt. Hierdoor mist de vertaling van de geformuleerde strategische doelstellingen naar de operationele inzet van vrijwilligers. Het gevolg is dat de inzet van vrijwilligers ad hoc geregeld wordt. Een gegeven wat ook uit gesprekken

met bibliotheken en het netwerk van vrijwilligerscoördinatoren naar voren komt. Dit gaat ten koste van een efficiënte coördinatie van vrijwilligers op de werkvloer inclusief het werven van het juiste aantal vrijwilligers met de juiste competenties en vaardigheden voor de activiteiten waarop ze ingezet worden.

4.2

Bijdrage inzet vrijwilligers aan het realiseren van de strategische doelstellingen

Uit de resultaten van het online onderzoek (zie paragraaf 4.1, 2e alinea) blijkt dat bibliotheken vanuit een beleidsmatige visie naar de inzet van vrijwilligers kijken. Ook zagen we in de vorige paragraaf dat de doorvertaling van strategische doelstellingen naar de operationele inzet van vrijwilligers nog regelmatig ontbreekt.

We zien dat bibliotheken wel degelijk nadenken over de planning van activiteiten en hoeveel vrijwilligers ze hiervoor nodig hebben. Echter, dit blijft nu nog vaak beperkt tot operationeel niveau en er zit ook een grote mate van flexibiliteit in omdat je te maken hebt met een vrijwillige inzet. Uit de gesprekken met de vrijwilligerscoördinatoren in het netwerk en de interviews met biblio-

“ De planning van de inzet van vrijwilligers kan nog beter. Bijvoorbeeld een van de doelstellingen is groei op basisvaardigheden met 10%. Dat betekent dus dat het aantal vrijwilligers ook gaat toenemen met 10% en daar wordt dan onvoldoende over nagedacht. Hoe doe je dat dan, wie gaat ze begeleiden en hebben we daar de middelen voor. Die vragen moeten van het begin af aan worden meegenomen.

Lineke Frommé, adviseur vrijwillige inzet
Bibliotheek AanZet



theken komt naar voren dat een gestructureerde inzet op het gebied van vrijwilligers in veel gevallen nog een verbeterpunt is.

Om het *Wat gaan we doen?* te verbinden aan het *Hoe gaan we dit doen?* is het vanuit strategisch HR perspectief gebruikelijk om een formatie- en functiehuis op te stellen waarin vastgesteld wordt hoeveel en welke functionarissen een organisatie nodig heeft om de doelstellingen te kunnen realiseren. Functieprofielen geven duidelijkheid over kennis, competenties en vaardigheden die medewerkers nodig hebben. Strategische personeelontwikkeling zorgt ervoor dat de bibliotheek kan beschikken over duurzaam inzetbare medewerkers nu en in de toekomst. Een dergelijke, meer planmatige HR insteek, kan als voorbeeld dienen voor een gestructureerde en geïntegreerde aanpak van vrijwilligersinzet. Hiermee verbindt de bibliotheek haar strategische doelstellingen met het vrijwilligersmanagement. Het geeft de bibliotheek richting en sturing in het werven en inzetten van vrijwilligers en maakt het belang van de vrijwilligersinzet zichtbaar.



5

Wat komt er kijken bij het professioneel inzetten van vrijwilligers bij bibliotheken?

In dit hoofdstuk gaan we in op het professionaliseren van de kwalitatieve inzet van de vrijwilligers bij bibliotheken. Het managen van de motivatie van de vrijwilligers is hierin essentieel. Om vrijwilligers voldoende mogelijkheden te bieden om hun taken goed uit te kunnen voeren zien we dat er steeds meer opleidings- en trainingsaanbod komt. De mogelijkheid om je te kunnen ontwikkelen draagt ook bij aan de motivatie van vrijwilligers. We gaan ook kort in op het werven van nieuwe vrijwilligers en de diversiteit van het vrijwilligersbestand.

5.1

Ontwikkelingen in vrijwilligerswerk

In 2019 is er een groot onderzoek geweest naar de trends in vrijwilligerswerk. Een belangrijke ontwikkeling is dat vrijwilligers zich vaker inzetten en regelmatig ook voor kortere periodes. Daarbij is er meer behoefte aan flexibelere klussen die steeds vaker via online platforms gezocht en gevonden worden⁶.

Professor of Strategic Philanthropy and Volunteering Lucas Meijs geeft hiervoor een mooie verklaring: *“Online platformen passen bij de veranderende wensen van onze samenleving. Vrijheid en persoonlijke ontwikkeling staan centraler en daarbij hoort flexibel vrijwilligerswerk dat je makkelijk kunt vinden”*.

Aan de ene kant zien we dat bibliotheken in voortdurende verandering zijn en aan de andere kant zien we dat de vrijwillige inzet flexibeler wordt. Dit vraagt een grote mate van flexibiliteit van de kant van bibliotheken, ook in de omgang met vrijwilligers. Om de, soms snelle, ontwikkelingen in zowel het bibliotheeklandschap als in de inzet van vrijwilligers goed te managen, is professionalisering van de vrijwilligersinzet van

uit bibliotheken nodig. Dit om deze inzet ook op de lange termijn te kunnen borgen. Hierbij moet tegelijkertijd rekening worden gehouden met het feit dat vrijwilligers geen onbetaalde werknemers zijn maar zich vanuit een eigen bijdrage en motivatie willen inzetten voor de bibliotheek.

5.2

Motivatie vrijwilligers

In 2018 studeerde Karen Florizoone af aan de Erasmus Universiteit Rotterdam met een masterthesis voor Bestuurskunde over de motivatie van bibliotheekmedewerkers. In haar onderzoek ontdekte zij dat de intrinsieke motivatie om het algemene belang te dienen bij bibliotheekmedewerkers een van de hoogste is binnen de publieke sector. Dus meer nog dan zorgmedewerkers, politie agenten en ander hulpverleners zijn bibliotheekmedewerkers gemotiveerd en verbonden. Het is niet onderzocht, maar we kunnen veronderstellen dat deze hoge intrinsieke motivatie ook bij vrijwilligers terug te vinden is, hetzij voor de bibliotheek zelf als organisatie, hetzij voor de activiteiten die zij voor de bibliotheek uitvoeren. Uit gesprekken met de vrijwilligerscoördinatoren en de vrijwilligers zelf, blijkt dat er sprake is van enorme betrokkenheid bij de bibliotheek als organisatie en dat vrijwilligers zich vaak jarenlang blijven inzetten.

Het Basisboek Vrijwilligersmanagement gaat uitgebreid in op de motivatie van vrijwilligers⁸. De schrijvers stellen dat het werken met vrijwilligers draait om het management van motivatie. Op basis van de self-determination theorie omschrijven ze wat mensen drijft. Ieder mens heeft behoefte aan zelf besluiten nemen, beter te worden en samen met anderen iets zinvol voor elkaar krijgen.

Typen vrijwilligers in de bibliotheek:

1 De ondersteuner (bijvoorbeeld opruimhulp). Deze vrijwilliger heeft een afgebakend takenpakket; hij/zij is niet op zoek naar uitdaging, maar naar sociaal contact. Dit type zet zich vaak voor langere tijd enkele uren per week in.

2 De publieke dienstverlener (bijvoorbeeld gastheer of -vrouw). Deze vrijwilliger heeft ook een afgebakend takenpakket, maar zoekt meer uitdaging. Dit type zet zich vaak voor langere tijd enkele uren per week in.

3 De expert-vrijwilliger (bijvoorbeeld taalvrijwilliger). Deze vrijwilliger voert zijn taak uit op basis van zijn specifieke kennis, competenties en wensen. Dit type zet zich vaak voor een korte, maar intensieve periode in.

4 De actieve burger (bijvoorbeeld bij burgerinitiatieven). Deze vrijwilliger neemt zelf initiatief om een maatschappelijk gat te dichten. Er is geen directe sturing vanuit de bibliotheek. De actieve burger is dan ook eerder een samenwerkingspartner, wiens belangen matchen met die van de bibliotheek.

5 De geleide vrijwilliger (bijvoorbeeld als tegenprestatie voor een uitkering). Deze vrijwilliger heeft maatschappelijke activering of participatie als doel. Hij krijgt daarbij specifieke begeleiding. De geleide vrijwilliger kan werken als drie typen: de ondersteuner, de publieke dienstverlener en de expertvrijwilliger.

De vervulling van deze behoeften leidt tot zelfontplooiing. De reden waarom mensen vanuit de behoefte van zelfontplooiing de stap zetten naar vrijwilligerswerk heeft te maken met betrokkenheid. Goed vrijwilligersmanagement richt zich daarom op het ruimte geven aan vrijwilligers om vorm te geven aan hun betrokkenheid en om de voorwaarden te creëren om de stap te kunnen zetten van betrokkenheid naar actie.

Cubiss heeft in 2015 in opdracht van Stichting Bibliotheek Werk met medewerking van drie bibliotheken een onderzoek uitgevoerd naar de inzet van vrijwilligers⁷. Op basis van dit onderzoek is

een model ontwikkeld met vijf typen vrijwilligers in de bibliotheek (zie schema hierboven). Deze typering geeft inzicht in inzet en motivatie en is daarmee goed bruikbaar bij werving en selectie en de begeleiding van vrijwilligers rekening houdend met hun motieven. Gezien de in paragraaf 5.1 beschreven ontwikkelingen, de snel veranderende maatschappij en de vergrijzing onder vrijwilligers zien we ook nieuwe typen ontstaan. Aanvullend onderzoek is nodig om dit goed in kaart te brengen.

5.3

De relatie tussen motivatie en begeleiding van vrijwilligers

We hebben voor deze themarapportage interviews gehouden met de bibliotheken Aan Zet, Rotterdam en de Boekenberg. Hierbij zijn we ingegaan op de relatie tussen de motivatie van de vrijwilligers en de begeleiding van de vrijwilligers vanuit de visie dat het werken met vrijwilligers draait om management van motivatie (zie paragraaf 5.2). De bibliotheken geven aan dat ze in de kennis-

Uit onderzoek blijkt dat er 7 motieven te onderscheiden zijn waarom vrijwilligers zich inzetten⁸:

- Het opdoen van werkervaring en nuttige contacten.
- Willen bijdragen aan een maatschappelijk doel op basis van eigen normen en waarden.
- Sociale contacten verdiepen door mee te doen aan activiteiten die omgeving wenselijk vindt.
- Persoonlijke ontwikkeling door nieuwe kennis, vaardigheden en competenties op doen.
- Persoonlijke functioneren verbeteren.
- Verhogen eigen kwaliteit van leven door het leveren van een zinvolle bijdrage.
- Het hebben van plezier.

“Maak gebruik van mensen die het leuk vinden om met vrijwilligers te werken om ze een warm welkom te geven en ze te begeleiden. Stel een helder beleid op zodat iedereen weet waar hij aan toe is.

Corinne Griep, adviseur flexibel netwerk Bibliotheek Rotterdam

makings- en intakegesprekken goed doorvragen op de motivatie van de vrijwilliger. Inzicht in de motivatie kan een reden zijn om te besluiten om niet in zee te gaan met de vrijwilliger, of om de vrijwilliger op een andere taak te matchen. Hoewel er in het vrijwilligersbeleid vaak geen koppeling wordt gemaakt tussen motivatie en de bijbehorende begeleiding, horen we uit de gesprekken wel hoe deskundig de vrijwilligerscoördinatoren zelf hierin zijn. Ze spreken wel de zorg uit of de collega's die betrokken zijn bij het aannemen van de vrijwilligers dit ook zo zien en soms minder kritisch zijn.

In alle interviews komt duidelijk naar voren dat aandacht, begeleiding en goed inwerken essentieel is voor het werken met vrijwilligers. Het gaat hierbij ook om het bewustzijn bij alle vaste medewerkers hoe belangrijk de aandacht voor de vrijwilligers is. Ook in de in hoofdstuk 2.3 vermelde onderzoeken naar de inzet van vrijwilligers kwam naar voren dat waardering in de vorm van persoonlijke aandacht belangrijk is voor vrijwilligers³.

De vrijwilligers zelf zijn intrinsiek sterk gemotiveerd om bij de bibliotheek te werken. Probiblio voert regelmatig vrijwilligersonderzoeken uit waaruit blijkt dat de vrijwilligers meestal erg tevreden zijn. Het werk bij de bibliotheek is leuk en interessant en sluit aan bij de motivatie van de vrijwilligers. Ze voelen zich gewaardeerd en vinden dat ze goed opgevangen worden.

Kritische opmerkingen in de vrijwilligersonderzoeken gaan over het ontbreken van begeleiding en het inwerken bij de start. Opvallend is dat uit

de onderzoeken naar voren komt dat er na een aantal jaar minder uitdaging in het vrijwilligerswerk zit en dat dit zorgt voor een afnemende motivatie.

5.4

Kennis, vaardigheden en competenties

Het is om twee redenen belangrijk om na te denken over de kennis, vaardigheden en competenties van vrijwilligers. Bibliotheken willen graag vrijwilligers inzetten die hun taak goed kunnen uitvoeren en zo bijdragen aan de kwaliteit van de dienstverlening en in hun houding en gedrag ambassadeurs van de bibliotheek zijn. De vrijwilligers willen graag hun kwaliteiten inzetten voor de bibliotheek en de kennis en vaardigheden hebben om hun taken goed uit te kunnen voeren. Veel vrijwilligers vinden het ook leuk om nog een training of workshop te volgen zodat ze zich verder kunnen ontwikkelen en dit draagt weer bij aan hun motivatie.

Uit gesprekken met de vrijwilligerscoördinatoren en de gehouden interviews komt naar voren dat bibliotheken gericht willen werven op basis van functieprofielen waarin de benodigde kennis, vaardigheden en competenties zijn vastgelegd. Hierbij wordt aangegeven dat het tijdig werven van de juiste vrijwilligers een verbeterpunt is. Dit is in lijn met de constatering in paragraaf 4.1 dat de uitwerking van de strategische doelstellingen in operationele inzet, zoals aantal en type benodigde vrijwilligers, onvoldoende wordt gemaakt. Op de vraag in het online onderzoek of de vrijwilligers wat betreft hun kennis, vaardigheden en competenties passen bij de maatschappelijk-educatieve bibliotheek geeft een kwart aan dat (bij-

na) alle vrijwilligers passen. De rest geeft aan dat de helft of een meerderheid past. Er is dus nog winst te behalen. Sommige bibliotheken geven aan dat met name de vrijwilligers in de publieke dienstverlening niet altijd passend gedrag laten zien dat hoort bij uitgangspunten als gastvrijheid en klantgerichtheid. Zeker de groep oudere vrijwilligers blijft vasthouden aan het beeld van de klassieke bibliotheek en dit kan soms belemmerend werken in de dienstverlening.

In de transitie van de klassieke uitleenbibliotheek naar de maatschappelijk-educatieve bibliotheek zien we steeds weer nieuwe veranderfases die invloed hebben op de kennis, vaardigheden en competenties van niet alleen de medewerkers, maar ook de vrijwilligers. Zo geeft de Bibliotheek Rotterdam in het interview aan dat ze als gevolg van de volgende organisatie ontwikkeling verwachten dat er nieuwe taken voor vrijwilligers gaan ontstaan en dat de huidige taken gaan wijzigen.

Training en opleidingen kunnen een belangrijke rol spelen om de vaardigheden van vrijwilligers op peil te brengen en/of houden. In de branche

zijn er veel ontwikkelingen gaande ten aanzien van leren en ontwikkelen. Met name organisaties rond laaggeletterdheid ontwikkelen een opleidingsaanbod voor vrijwilligers. Vrijwel alle bibliotheken die vrijwilligers inzetten voor het domein basisvaardigheden laten hen een inhoudelijke training specifiek voor hun taken volgen². Sinds 2019 is ook de Bibliotheek Campus in de lucht, dit is een digitaal platform waar alle opleidingen en trainingen binnen de branche verzameld worden. Hier zien we dat er een steeds groter aanbod komt specifiek gericht op de vrijwilligers.

Er zijn ook vrijwilligers die gezellig een middag in de week naar de bibliotheek komen om te helpen, met een druk sociaal leven, en die geen tijd en behoefte hebben aan een opleiding of training. Sommige bibliotheken willen graag ook aan deze vrijwilligers de ruimte geven. Voor andere bibliotheken is het een voorwaarde dat de vrijwilligers een aantal basistrainingen doen en zij geven dit ook aan in de vacaturetekst en het intakegesprek. Dit is mede afhankelijk van het werk dat de vrijwilliger gaat doen, de doelstelling van de bibliotheek en het type vrijwilligers dat men zoekt.



5.5 Diversiteit

Bij bibliotheken zien we een redelijk eenzijdig beeld qua vrijwilligers, het merendeel is 60+, autochtoon en vrouw. Ze zijn vaak erg loyaal aan en betrokken bij de bibliotheek. Echter, omdat de snel veranderende bibliotheek andere/nieuwe competenties en vaardigheden vraagt, ook van vrijwilligers, is een meer divers vrijwilligersbestand raadzaam. Daarnaast is de bibliotheek een maatschappelijke organisatie die verbonden wil zijn met de samenleving. Het kan hierbij helpen als bezoekers zich dan ook kunnen herkennen in de bibliotheek als afspiegeling van die samenleving. Die herkenning zit zowel in het aanbod van de bibliotheek als in de medewerkers en vrijwilligers die er werkzaam zijn. Het vraagstuk diversiteit speelt al een tijdje en wordt nu urgenter. Bibliotheken geven aan dat de inzet van vrijwilligers in belangrijke mate bijdraagt aan de maatschappelijke waarde waarmee het belang van een divers vrijwilligersbestand ook groter wordt.

Diversiteit speelt bij de meeste bibliotheken en we zien het vraagstuk steeds weer terugkomen. Het Nationale bibliotheek congres op 16 april 2019 stond geheel in het teken van diversiteit. Aanluitend aan het congres heeft de KB onderzoek gedaan naar de diversiteit bij de bibliotheken¹⁰:

Uit het onderzoek onder 58 bibliotheken komt een gematigd positief beeld naar voren. Diversiteit heeft de aandacht – al is het maar een beetje – en wordt nagestreefd bij het ontwikkelen van het aanbod en de samenstelling van het personeel. Toch, vindt 59% van de deelnemende bibliotheken, is dit niet voldoende. [...] Het onderwerp zou de komende jaren dan ook best wat hoger op de agenda mogen staan.

Zo geeft De Boekenberg aan dat ze een vrij klassiek vrijwilligersbestand hebben en dat ze de diversiteit veel meer zichtbaar willen maken. Ook Bibliotheek Rotterdam geeft aan dat het huidige vrijwilligersbestand een afspiegeling is van de klassieke bibliotheek en dat ze hier actiever mee aan de slag willen. AanZet bevestigt dit beeld en vertelt dat de werving die via-via loopt meer diversiteit in vrijwilligers oplevert.

Het opnemen van het vergroten van de diversiteit als strategische doelstelling en het uitwerken en

het inrichten van HR-processen kan bibliotheken helpen bij het vinden en binden van een divers vrijwilligersbestand. Twee strategische richtlijnen waarin de doelen nader zijn geconcretiseerd, zijn het [IFLA Manifest](#), [De Multiculturele Bibliotheek](#) en de [Code Culturele Diversiteit](#).

5.6 Het werven van nieuwe vrijwilligers

Eind 2018 kwam de vraag van diverse bibliotheken wat ze konden doen om vrijwilligers te vinden die in te zetten zijn op de digitale activiteiten van bibliotheken. Vooral de inzet van vrijwilligers in de maakplaatsen, waar kinderen en jongeren kunnen leren programmeren, bleek lastig in te vullen. Hier is uitgebreid onderzoek naar gedaan en het leverde de nota *Werken met vrijwilligers in het programmeeronderwijs* op¹¹. De belangrijkste conclusie was dat we hier te maken hebben met de expert-vrijwilliger die voor een korte, intensieve periode in te zetten is en dan weer wat anders gaat doen. Om deze expert-vrijwilligers te vinden en goed in te kunnen zetten is een specifieke werving en aansturing nodig. Het inzicht dat dit project opleverde is dat het zinvol is om als bibliotheek na te denken over het soort vrijwilliger dat nodig is voor specifieke werkzaamheden en daar vervolgens gericht op te werven en bij de vrijwilliger door te vragen naar de motivatie van het vrijwilligerswerk.

In hoofdstuk 4.2 is de planmatige aanpak van de inzet van vrijwilligers besproken. Dit helpt bibliotheken om tijdig en met een helder vrijwilligersprofiel nieuwe vrijwilligers te werven. Dit is nodig om de kwaliteit van de dienstverlening te versterken en de diversiteit van het vrijwilligersbestand te vergroten ook rekening houdend met verschillende type vrijwilligers en motivaties. Dit vraagt extra en andere wervingsinspanningen. Bibliotheken kunnen tegenwoordig ook gebruik maken van het klantsegmentatieprofiel uit Mosaic. Dit geeft inzicht in de vertegenwoordiging van doelgroepen in de lokale omgeving en hoe deze het best benaderd kunnen worden. Deze informatie kan helpen om gerichte wervingsacties voor bepaalde doelgroepen op te zetten rekening houdend met het type vrijwilliger dat men zoekt en met de mate waarin bepaalde doelgroepen open staan voor vrijwilligerswerk. Belangrijke vraagstukken voor bibliotheken bij de inzet van vrijwilligers.

6

Belangrijke vraagstukken voor bibliotheken bij de inzet van vrijwilligers

In dit hoofdstuk behandelen we een aantal belangrijke vraagstukken waar bibliotheken mee te maken hebben bij de inzet van vrijwilligers.

6.1

Vrijwilligers en de maatschappelijke bibliotheek

De bibliotheken zijn allemaal in transitie van de klassieke bibliotheek naar de maatschappelijke educatieve bibliotheek. In deze transitie leveren vrijwilligers een belangrijk aandeel in de maatschappelijke waarde van de bibliotheken. Na weken van gesprekken voeren, onderzoeken lezen en data verwerken staat ons een helder en positief beeld van de huidige stand van zaken bij de bibliotheken in Zuid-Holland voor ogen. Bibliotheken en vrijwilligers gaan heel goed samen en kunnen vanuit een wederkerige samenwerking veel betekenen voor elkaar en voor de maatschappij. In deze samenwerking zien we veel plezier, betrokkenheid en een enorme inzet.

Bibliotheken worstelen wel met de interne organisatie rond de inzet van vrijwilligers. Vrijwilligers zijn een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering om de extra activiteiten in de dienstverlening aan te kunnen bieden en om laagdrempelig en toegankelijk te zijn voor de lokale omgeving. Het aandeel van de vrijwilligers kent een grote groei. Dit levert vraagstukken op en de behoefte aan professionalisering van de inzet van vrijwilligers bij de bibliotheek.

6.2

Vraagstukken

Uit de gehouden interviews met een aantal bibliotheken en het online onderzoek onder Zuid-Hollandse bibliotheken en de bijeenkomsten van

“ Het is leuk om vrijwilligers in huis te hebben, een grote groep collega's met hun eigen verhalen en ervaringen, zorgt voor leven in de brouwerij, zorgt voor verdieping in relaties en in het werk. Dit is de meerwaarde van het samenwerken met goede vrijwilligers.

Victor Thissen, directeur-bestuurder
Bibliotheek de Boekenberg

het netwerk vrijwilligerscoördinatoren komen de volgende vraagstukken naar voren aangaande de inzet van vrijwilligers. De gebruikte quotes zijn afkomstig uit de antwoorden in de online enquête op de vraag wat op dit moment de belangrijkste vraagstukken zijn.

1 Vrijwilligersbeleid

De analyse van de beleidsstukken van de bibliotheken laat zien dat het vrijwilligersbeleid niet altijd actueel is en ook niet consistent met de meerjarenplannen. In de netwerkbijeenkomsten geven vrijwilligerscoördinatoren aan dat het vrijwilligersbeleid opnieuw geschreven moet worden en dat ze hier graag hulp bij willen hebben.

2 Administratie vrijwilligers

Bibliotheken hebben vragen rond operationele en administratieve zaken zoals een registratiesysteem, de vrijwilligersovereenkomst en het aanvragen van de gratis VOG.

“Het vrijwilligersmanagement: hoe organiseren we efficiënt en conform AVG / Informatiebeveiliging de in- en uitstroom. Daarnaast de communicatie met de verschillende groepen vrijwilligers met ieder hun eigen behoeften en interesses.”

3 Rol en positie vrijwilligerscoördinator

De geïnterviewde vrijwilligerscoördinatoren, bij bibliotheken die een aparte vrijwilligerscoördinator hebben, geven aan hoe belangrijk hun functie is als link tussen de vrijwilligers en het management. In de netwerkbijeenkomsten is het aantal beschikbare uren en de mogelijkheid om invloed uit te oefenen een terugkerend gesprek. Coördinatoren geven aan dat ze veel taken hebben en te weinig uren en dat het niet altijd lukt om op managementniveau voldoende aandacht en focus te krijgen voor de vrijwilligers.

4 Vrijwilligersbestand

Het vrijwilligersbestand is bij veel bibliotheken wat eenzijdig samengesteld. Bibliotheken hebben behoefte aan meer diversiteit, verschillende soorten expertise en bepaalde competenties.

“De inzet van vrijwilligers die zelf nog werkzaam zijn (lees: jongere vrijwilligers)”

“Een groot deel van de vrijwilligers is 65+, het is belangrijk om daar op de anticiperen. Om zo te voorkomen dat we op een bepaald moment te weinig vrijwilligers hebben.”

5 Leren en ontwikkelen

Hoe zorg je ervoor dat de vrijwilligers de juiste kennis, vaardigheden en competenties hebben? Wat kunnen bibliotheken bieden op het gebied van scholing, training en gedrag?

“Hoe zorgen we ervoor dat we de omslag kunnen maken van ‘opruimers’ naar meer gast- en servicegerichte vrijwilligers in de bibliotheken?”

6 Communicatie en overleg met de vrijwilligers

De bibliotheek wil de vrijwilligers graag betrokken houden en goed informeren. Hoe doe je dat?

“Hoe nemen we vrijwilligers mee in het beleid van de bibliotheek?”

Veel bibliotheken organiseren werkoverleg met vrijwilligers en we zien ook een trend in het aanbieden van een vorm van medezeggenschap. Hoe ga je hiermee om als bibliotheek?



7

Hoe kunnen Zuid-Hollandse bibliotheken vrijwilligersinzet op termijn professionaliseren en borgen?

In het afsluitende hoofdstuk gaan we dieper in op de vraag hoe de inzet van de vrijwilligers bij de Zuid-Hollandse bibliotheken op de langere termijn geborgd en geprofessionaliseerd kan worden. Op basis van de informatie uit de verschillende onderzoeken, en de aangedragen vraagstukken in hoofdstuk 6 zijn we op een zevental thema's uitgekomen. We duiden deze thema's op hoofdlijnen en geven algemene adviezen.

7.1 Strategische verankering in het beleid van vrijwilligersinzet

In hoofdstuk 4 hebben we onderzocht of de inzet van vrijwilligers voldoende strategisch is verankerd. We zien dat er vaak wel een visie en motivatie voor vrijwilligersinzet is maar dat deze wel aangescherpt en geactualiseerd kan worden. Om tot een strategisch vrijwilligersbeleid te komen is het eerste advies om de inzet van vrijwilligers op te nemen als onderdeel in het meerjarenplan in plaats van alleen in het vrijwilligersbeleid. In het meerjarenplan worden de koers en de bijbehorende strategische doelstellingen voor de komende jaren uitgezet. De inzet van vrijwilligers is essentieel om deze koers te kunnen realiseren. Het hierin opnemen van een visie op vrijwilligers en de toegevoegde waarde voor de organisatie doet recht aan de bibliotheek als organisatie en de vrijwilligers zelf.

Een verdiepende stap in de strategische verankering is het uitwerken van strategische doelstellingen in de inzet van medewerkers en vrijwilligers. Dit geeft invulling en sturing aan wat de organisatie nodig heeft aan mensen en middelen om de strategische doelstellingen te kunnen realiseren. De uitwerking van de strategische doelstellingen in de praktische inzet van vrijwilligers vormt de

basis voor het vrijwilligersbeleid. Heel belangrijk is hierin het toewijzen van uren, middelen en verantwoordelijkheden. Het advies is dan ook om het vrijwilligersbeleid vanuit de nieuwe strategische koers te herijken zodat er tegelijkertijd een nieuw meerjarenplan en een actueel vrijwilligersbeleid vastgesteld wordt.

7.2 Professionele inrichting inzet van vrijwilligers

Het kantelpunt waarin het werken met vrijwilligers in het gedrang komt, zoals beschreven in hoofdstuk 3.4, heeft vooral te maken met de belasting van het begeleiden van vrijwilligers voor vaste medewerkers en laat het belang zien van goed vrijwilligersmanagement en de bijbehorende inrichting van de organisatie.

Dit betekent dat de bibliotheek haar administratieve processen goed op orde heeft, kan beschikken over een registratie- en roostersysteem en dat er uren zijn vrijgemaakt voor de begeleiding van de vrijwilligers. We zien nu dat bij een aantal bibliotheken wordt gekozen voor een vrijwilligerscoördinator met verbindende en beleidsmatige taken, aangevuld met coördinatoren of medewerkers in de teams die voor de praktische begeleiding zorgen. Bibliotheken die geen vrijwilligerscoördinator benoemd hebben beleggen deze taken meestal bij medewerkers als neventaak. Belangrijk aandachtspunt is dat deze medewerkers uren en training nodig hebben om deze taak goed uit te kunnen voeren. Zij vormen een belangrijke spilfunctie en zijn essentieel in het stimuleren van de betrokkenheid van de medewerkers bij vrijwilligers, het geven van aandacht aan de vrijwilligers, de communicatie met en het meenemen van vrijwilligers in het beleid en de gewenste uitvoering van de taken.

7.3

Vrijwilligerscoördinator

De afgelopen 10 jaar zijn er door kennisinstituut Movisie en de overkoepelende vrijwilligersorganisatie NOV diverse onderzoeken gedaan naar de inzet van vrijwilligerscoördinatoren in het sociaal domein. De rapportage Onderzoek rol en positie coördinator vrijwillige inzet¹² geeft als een van de belangrijkste conclusies dat het werken met vrijwilligers een vak is en niet meer iets dat je er even bij doet. Dit ondersteunt ons advies om voor het vrijwilligersmanagement bij de bibliotheek een aparte coördinator aan te stellen die de verbindende schakel kan zijn tussen de interne vrijwilligersorganisatie en de medewerkers en leidinggevenden van de bibliotheek. Deze functionaris is een belangrijke gesprekspartner op strategisch niveau om de verbinding te kunnen leggen naar de tactische en operationele uitvoering. Een voorwaarde voor deze functie is om goed af te spreken wat de taken en verantwoordelijkheden zijn en welke beslissingsbevoegdheid de vrijwilligerscoördinator heeft. Om deze functionaris goed te positioneren op tactisch en strategisch niveau kan er samengewerkt worden met medewerkers die coördinerende taken hebben richting de vrijwilligers en daarmee de operationele zaken regelen. Belangrijk hierbij is dat deze medewerkers goed toegerust worden om deze rol te nemen. Zowel qua uren, begeleiding en, waar nodig, training. Deze coördinerende rol kan ook door vrijwilligers worden uitgevoerd. Dit betekent wel dat

“ In deze coronatijd hebben we met een crisisteam gewerkt waar ik ook in zit en dan zie ik dat mijn positie heel belangrijk is voor de organisatie. Dit is de link naar de vrijwilligers en het MT. Zo konden we de vrijwilligers aangehaakt houden.

Lineke Frommé, adviseur vrijwillige inzet Bibliotheek AanZet

er hiervoor geschikte vrijwilligers gezocht moeten worden aan de hand van een specifiek profiel. Vooral voor bibliotheken met veel vrijwilligers kan dit een oplossing zijn.

Uit gesprekken met vrijwilligerscoördinatoren, bij bibliotheken die een vrijwilligerscoördinator hebben, blijkt dat het in de dagelijkse drukke gang van zaken niet altijd lukt om voldoende tijd en aandacht te krijgen voor het vrijwilligersmanagement. Hoe zorg er je er nu voor dat vrijwilligersmanagement een gespreksonderwerp blijft op managementniveau? De bibliotheek kan binnen het management een ambassadeur benoemen die zorgt dat het onderwerp met enige regelmaat op de agenda komt en hiervoor input ophaalt bij de vrijwilligerscoördinator. Bij kleine bibliotheken kan de vrijwilligers-coördinator betrokken worden bij het vaststellen van het meerjarenbeleid en inbrengen wat er nodig is voor goed vrijwilligersmanagement. Het met enige regelmaat evalueren van de voortgang van de doelstellingen en de inzet van de vrijwilligers kan helpen om tijdig weer bij te sturen.

7.4

Medezeggenschap

Vrijwilligers vinden het leuk om bij de bibliotheek te werken, zijn zeer betrokken en leveren een belangrijke bijdrage aan de dienstverlening. Ze vormen de verbinding met de lokale omgeving. Ze willen graag op de hoogte gehouden worden van de ontwikkelingen en mee kunnen praten⁸. Het is daarom aan te bevelen om vrijwilligers een vorm van medezeggenschap te geven. Dit kan door met enige regelmaat een werkoverleg te organiseren waarin vrijwilligers ook hun stem kunnen laten horen. In het landelijke onderzoek van Cubiss uit 2017 is ook de medezeggenschap van vrijwilligers bij bibliotheken onderzocht². Toen bleek dat slechts 4% van de bibliotheken vrijwilligers betreft bij medezeggenschap.

We zien dat de meeste bibliotheken in Zuid-Holland inmiddels gezamenlijke overleggen organiseren met medewerkers en vrijwilligers waarin het werk wordt besproken. Medezeggenschap kan echter een stapje verder gaan en hiervan zien we voorbeelden bij de geïnterviewde bibliotheken. De Boekenberg heeft een vrijwilligersraad opgericht waarvan een lid zitting neemt in de ondernemingsraad. De bibliotheek Rotterdam heeft naar aanleiding van het vrijwilligersonderzoek een



7.5 Communicatie

In een gesprek over communicatie met een groep vrijwilligers bij een bibliotheek vertelde de coördinator dat ze veel mails en nieuwsbrieven verstuurd om de vrijwilligers te informeren, maar dat ze slecht gelezen worden. Een vrijwilliger vertelde toen dat hij bij meerdere organisaties vrijwilligerswerk doet en veel te veel nieuwsbrieven met allerlei goedbedoelde niet relevante informatie ontving, die hij dus niet las.

De interne communicatie richting vrijwilligers kent diverse varianten. De bibliotheek wil de vrijwilligers graag informeren en betrekken bij het beleid. Soms zijn er mededelingen die in het directe belang van de vrijwilligers zijn, zoals een wijziging in een regeling. Veel bibliotheken sturen regelmatig nieuwsbrieven uit met daarin een combinatie van formele en informele informatie. Om effectief te communiceren moet de boodschap en wijze van communicatie op de doelgroep afgestemd worden. Om de interne communicatie goed in te regelen adviseren wij om dit samen met een communicatie adviseur en met de vrijwilligers zelf te doen.

In het bovenstaande voorbeeld heeft de vrijwilligerscoördinator met de vrijwilligers afgesproken dat de echt belangrijke mededelingen boven in de nieuwsbrief opgenomen worden en de meer informele communicatie onderin. In hetzelfde gesprek met deze groep vrijwilligers kwam overi-

klankbordgroep opgericht waar thema's uit het vrijwilligersbeleid worden besproken. Bibliotheek AanZet werkt al langer met een vrijwilligersraad die een duidelijke adviesrol vraagt en mee wil denken over de organisatie ontwikkeling. Zo horen we van meer bibliotheken voorbeelden van vrijwilligersparticipatie.

“ We hebben sinds vorig jaar een vrijwilligerspanel omdat we inbreng van vrijwilligers belangrijk vinden. Ze komen allemaal uit een ander team. Het is niet zo dat ze alleen hun eigen team vertegenwoordigen, ze vertegenwoordigen in zijn algemeenheid de vrijwilligers bij de Boekenberg. Dit is in wording en heeft even stilgelegen. Ik zou het fijn vinden om een portal vrijwilligers op de website te hebben. Dat wil ik met het vrijwilligerspanel gaan bespreken. Wat ze ervan vinden, hoe ze dat ervaren.

AnneMarijke Tiessen, medewerker educatie en sociaal domein, de Boekenberg



gens ook naar voren dat sommige vrijwilligers de verwachting hadden dat alle communicatie via de coördinator loopt en ze hadden zich niet gerealiseerd dat ze zelf ook informatie kunnen halen door de nieuwsbrieven en de website te lezen. Het doel van de externe communicatie, in het geval van vrijwilligers, is om de organisatie te profileren als organisatie met vrijwilligers. We zien dat bibliotheken hierin steeds meer professionaliseren. De meeste bibliotheken hebben een pagina voor vrijwilligers op de website met een wervende tekst en aanmeldmogelijkheden. Van belang is om te onderzoeken of een mogelijke vrijwilliger snel en makkelijk de juiste informatie kan vinden. Dit kan ook nagevraagd worden bij nieuwe vrijwilligers die net het aanmeldproces hebben doorlopen. Indien mogelijk is ook hier het advies om een communicatie adviseur hierin te betrekken. Dit kan een interne communicatie adviseur zijn, als die er is, of een externe adviseur.

7.6

De kwaliteit van de vrijwilligersinzet

De bibliotheken geven aan dat het in huis hebben van voldoende vrijwilligers met de juiste kennis, vaardigheden en competenties veel tijd, aandacht en energie kost. Dit zal deels altijd zo blijven omdat dienstverlening verandert en vrijwilligers

soms ook weer vertrekken. Dit betekent kijken vanuit een ander perspectief, namelijk dat het inrichten van het vrijwilligersbestand een continu proces is dat aandacht nodig heeft. Om dit continue proces van vrijwilligersmanagement goed te laten lopen, komen de hiervoor besproken thema's samen. Het begint met vanuit de strategische doelstellingen vaststellen hoe het vrijwilligersbestand eruit moet zien en hierop te sturen. De organisatie inrichting draagt bij aan de opvang, begeleiding en coaching van de vrijwilligers. De vrijwilligerscoördinator is een belangrijke spil om strategie met operatie te verbinden. Verder is het belangrijk dat de administratie op orde is en dat de diverse HR processen voor vrijwilligers duidelijk zijn en dat er mee gewerkt wordt. Via Bibliotheek Campus en diverse stichtingen zijn er e-learnings, opleidingen en trainingen speciaal voor vrijwilligers voorhanden. Uiteindelijk komen vrijwilligers bij de bibliotheek werken omdat ze hiertoe gemotiveerd zijn en een bijdrage willen leveren. De samenwerking met vrijwilligers is gebaseerd op betrokkenheid en management van motivatie. Hier ligt de sleutel tot echte kwaliteit: betrokken, gemotiveerde vrijwilligers die zich samen met medewerkers inzetten voor de maatschappij en zo de maatschappelijke bibliotheek vorm geven.

7.7

Keurmerk Goed Geregeld voor professionele vrijwilligersorganisaties

De Vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk heeft een keurmerk ontwikkeld voor professionele vrijwilligersorganisaties: Vrijwillige Inzet Goed Geregeld. Diverse POI's en de VOB hebben dit keurmerk omarmd en inmiddels zijn er al enkele bibliotheken in Nederland die dit keurmerk hebben behaald.

De reden hiervoor is dat het proces van het behalen van het keurmerk helpt om alle aspecten van vrijwillige inzet te toetsen en zo nodig te verbeteren. Het biedt hiermee een kapstok om naar alle hiervoor besproken vraagstukken te kijken en deze goed in te regelen.

Het behalen van het keurmerk is een proces waarbij vrijwilligers, medewerkers en leidinggevendenden met elkaar in gesprek gaan aan de hand van thema's. Op basis van deze gesprekken en een Zelfevaluatie wordt het plan van aanpak opgesteld. De bedoeling is dat na het behalen van het keurmerk dit gesprek gaande blijft. Dit is ook een van de redenen waarom de POI's enthousiast zijn over het keurmerk: het zet een doorgaand proces in gang. Bibliotheken die het keurmerk in bezit hebben, kunnen daarmee aan hun samenwerkingspartners en de vrijwilligers laten zien dat ze het werken met vrijwilligers belangrijk vinden en professioneel aanpakken.

7.8

Toekomst: een integrale aanpak van vrijwilligersinzet en vervolgonderzoek

Vrijwilligers worden bij bibliotheken regelmatig ingezet om aanvullende dienstverlening aan te kunnen bieden en/of vaste krachten vrij te maken voor de kernfuncties. We zien dat bibliotheken vrijwilligersinzet hiermee overwegend functioneel bekijken vanuit wat er nodig is om het werk gedaan te krijgen. Dit leidt soms tot een korte termijn aanpak.

In een gesprek met Willen-Jan de Gast, expert op het terrein van vrijwilligersmanagement en -beleid, geeft hij aan dat een integrale aanpak van vrijwilligersinzet helpt bij een lange termijn borging van vrijwilligersinzet. Hierbij worden vrijwilligers als onderdeel gezien van de groep medewerkers die zich inzetten (vrijwillig of in loondienst) voor de bibliotheek. Medewerkers en vrijwilligers dragen vanuit samenwerking, ieder

op hun eigen manier en vanuit een eigen motivatie, bij aan het realiseren van de doelstellingen van de maatschappelijke bibliotheek. Door een integrale aanpak wordt het ook vanzelfsprekend om de verschillen en grenzen tussen vrijwillige inzet en vaste krachten te duiden waarbij ieder vanuit zijn talenten, motivatie en beschikbaarheid zich maximaal kan ontplooien. We zien bij enkele bibliotheken al een ontwikkeling naar een meer integrale aanpak van vrijwilligersinzet binnen het beleid.

In dit onderzoek hebben we gekeken vanuit het perspectief van de bibliotheken naar vrijwilligersinzet. In hoofdstuk 2 zien we op basis van onderzoek dat de inzet van vrijwilligers voor bibliotheken steeds meer gaat over het invulling geven aan de maatschappelijke bibliotheek. Vrijwilligers zijn daarbij een essentieel onderdeel geworden van de bedrijfsvoering. Hoe vrijwilligers naar de bibliotheek kijken en het werken in een bibliotheek ervaren, hebben we buiten de scope van dit onderzoek gelaten. Het is naar onze mening zeer de moeite waard om vervolgonderzoek uit te voeren naar het perspectief van vrijwilligers in de maatschappelijke bibliotheek. Hoe zien de vrijwilligers hun rol binnen de bibliotheek en de samenwerking met de medewerkers? De samenvoeging van de verschillende perspectieven en het gesprek wat daaruit kan ontstaan geeft een stevige inbedding van de inzet van vrijwilligers binnen de bibliotheek via een integrale aanpak.

Bronnen

Hoofdstuk 2

- ¹ cubiss-longread.nl/vrijwilligers/
- ² Burgt, A. van de & Hoek, S. van de (2019) Bibliotheekstatistiek 2018 Den Haag: Koninklijke Bibliotheek (KB)
- ³ Fuhr von der, S., Jan, L. & Weert van, L. (2017), [Vrijwilligers in de bibliotheek](#), Tilburg: Cubiss in opdracht van Stichting Bibliotheekwerk

Hoofdstuk 3

- ⁴ *Gegevenslevering Wsob 2018 - Openbare bibliotheken*, De Koninklijke Bibliotheek
- ⁵ [Bibliotheekinzicht.nl](#), Koninklijke Bibliotheek

Hoofdstuk 5

- ⁶ NLvoorelkaar i.s.m. Lucas Meijs van Erasmus Universiteit Rotterdam, [Trendrapportage vrijwillige inzet 2019](#) (2019)
- ⁷ Stichting bibliotheek werk i.s.m. Cubiss (2015), [Pilot nieuw participeren](#)
- ⁸ W.J. de Gast, R. Hetem (2018), *Basisboek vrijwilligersmanagement*, Utrecht: Movisie Uitgegeven door uitgeverij Coutinho, Bussum
- ⁹ E.G. Clary et al, Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach, in: Journal of personality and social psychology, june 1998
- ¹⁰ Koninklijke Bibliotheek (2019), [Diversiteit in de bibliotheek](#)
- ¹¹ [Werken met vrijwilligers in het programmeeronderwijs](#), Probiblio, 2019

Hoofdstuk 7

- ¹² W.-J de Gast, M. Merkus, B. Panhuijzen (2020), *Onderzoek rol en positie coördinator vrijwillige inzet*, Utrecht: Movisie

Colofon

Themapublicatie vrijwilligers

Maatschappelijke opgaven in relatie tot het bibliotheeknetwerk in Zuid-Holland

Opdrachtgever

Provincie Zuid-Holland

Projectgroep Probiblio

Team Marktkennis:

Marlon Mendonça Dias, Beleidsonderzoeker
Berthy Nijhuis, Teamleider Onderzoek

Team M&O:

Maaïke Verhoeven, Adviseur HRD
Sabine Margés, Teamleider Management & Organisatie

Fotografie

René Castelijm (*pag. 20/25/32*)

Martijn Steiner Lovisa (*pag. 1/5/8/17/21/28*)

Externe tegenlezer

Willem-Jan de Gast, Nomade training en advies: expert op het terrein van vrijwilligersmanagement en -beleid.

© Probiblio 2020

Bijlage Gespreksverslagen expertinterviews

Maatschappelijke
opgaven:
themapublicatie
vrijwilligers



Wij werken
aan de
toekomst van
bibliotheeken

Bijlage

Gespreksverslagen expertinterviews

In het kader van deze themarapportage hebben we met een drietal bibliotheken verdiepende interviews gehouden. De verslagen hieronder betreffen samenvattingen en zijn daarmee geen letterlijke transcriptie van de gehouden interviews.

1 Bibliotheek de Boekenberg

De Boekenberg is gevestigd in een architectonisch gebouw in Spijkenisse en bedient gemeente Nissewaard. In een gebouw dat uitnodigt en waar bezoekers gastvrij worden ontvangen wil de bibliotheek een kennis- en informatiehuis zijn, dat gericht bijdraagt aan de informele lees- en leercultuur in de stad en in de kernen. De bibliotheek heeft 33 medewerkers in dienst en zet 190 vrijwilligers in op alle onderdelen van de dienstverlening. De bibliotheek is samen met de gemeente Nissewaard en de Stichting Welzijn Ouderen de Vrijwilligersacademie gestart. Het doel van de academie is vrijwilligers en organisaties te ondersteunen en te laten groeien in de belangrijke rol die zij vervullen in de samenleving.

Voor dit interview hebben we op 11 juni gesproken met Victor Thissen, directeur-bestuurder en AnneMarijke Tiessen, medewerker educatie en sociaal domein. In haar functie is AnneMarijke verantwoordelijk voor de Vrijwilligersacademie en is zij vrijwilligerscoördinator.

Wij zitten als bibliotheek in de transitie van uitleenhuis van boeken naar de eigentijdse brede maatschappelijk bibliotheek met een heel andere dienstverlening dan 10, 15 jaar geleden. Onze strategische doelstellingen zijn daar op afgestemd. Wij denken dat we op die manier een heldere, duidelijke maatschappelijke waarde kunnen ontwikkelen die ook langdurig zichtbaar kan zijn. Zonder vrijwilligers kunnen wij die transitie geen inhoud geven. We hebben hen nodig om de dienstverlening die daar bij hoort te kunnen ontwikkelen. Zij zijn een hele belangrijke partner voor ons om onze ambitie in die transitie waar te maken. Zo kunnen we mensen helpen en ondersteunen in participatie, persoonlijke ontwikkeling en zelfredzaamheid.

Wij willen dat open huis zijn, de third place, open en toegankelijk, de plek waar je naar toe komt om je te ontwikkelen en kennis te delen. Wij doen ook heel veel dingen die niet gericht zijn op zelfredzaamheid en participatie en ook daar zetten we vrijwilligers op in. Omdat ze verdieping geven op culturele kennismaking.

Ik denk dat wij in de sector veel meer gebruik kunnen maken van de kennis van vrijwilligers en de ervaring die er is in de omgeving. Dat is een

belangrijk onderdeel van onze maatschappelijke opdracht, betrek de omgeving en zet gebruikersparticipatie in van de hele samenleving.

Het is leuk om vrijwilligers in huis te hebben, een grote groep collega's met hun eigen verhalen en ervaringen, zorgt voor leven in de brouwerij, zorgt voor verdieping in relaties en in het werk. Dit is de meerwaarde van het samenwerken met goede vrijwilligers.

Wij hebben een vrijwilligers visie en -beleid en dat is onderdeel van de verankering in de ontwikkeling van de organisatie en is daarmee onderdeel van de visie en strategie van de hele organisatie. Het heeft een vooraanstaande plek in de organisatie in de manier waarop wij onze dienstverlening over het voetlicht brengen. In de teaser voor ons jaarverslag is het slotbeeld "alleen maar mogelijk gemaakt met onze 50 partners en 190 vrijwilligers". Wij zullen geen gelegenheid voorbij laten gaan om het belang van onze vrijwilligers en onze samenwerking met hen over het voetlicht te brengen. In die zin is het wel degelijk onderdeel van onze organisatiestrategie.

Een kantelpunt is natuurlijk ook met hoeveel vrijwilligers je in de organisatie wilt gaan werken en of dit het ten koste mag gaan van betaald werk. Dat luistert nauw. We zoeken de grenzen op in overleg met het MT en PVT en we kijken wel waar die grenzen liggen. Dat is echt wel een kantelpunt. Dit is een centrale vraag die we iedere keer weer opwerpen. Een ander kantelpunt is of het lukt om voldoende tijd en ruimte vrij te maken om vrijwilligers te kunnen begeleiden en motiveren.

De Vrijwilligersacademie is een samenwerking in het sociaal domein. We willen dat dit een platform is van alle sociale en welzijnsorganisaties in de gemeente en dat dit gedeeld wordt. We vinden het belangrijk dat vrijwilligers allemaal gelijke kansen hebben. Ik heb best veel organisaties gesproken en die hebben geen budget voor scholing van vrijwilligers. De academie biedt dat wel, gelijke kansen voor alle vrijwilligers in Nissewaard. We willen het leven lang leren bewerkstelligen wat ook een van de uitgangspunten van de bibliotheek is. De versterking van elkaar. Het is fijn dat ik in beide rollen zit als coördinator vrijwilligers voor de bibliotheek en als coördinator voor de

vrijwilligersacademie. Ik kan dan heel snel matches en verbinden.

De bibliotheek heeft sinds kort een vrijwilligersraad opgericht. Het doel van de vrijwilligersraad is het meedenken en meepraten van vrijwilligers en dit is nog in ontwikkeling. We hebben uitgezocht dat het rechtspositioneel mogelijk is om een lid van de vrijwilligersraad op te nemen in de ondernemingsraad. Zo gaan we de verbinding maken.

Wat van belang is met vrijwilligerswerk dat je in de haarvaten van de samenleving moet zitten. Je moet weten wat er speelt, je moet de weg weten en vinden en bewandelen. Je moet aankloppen op deuren die voor heel veel mensen gesloten blijven. Je moet continu werken aan het uitdragen van je werk als bibliotheek en je inzet van vrijwilligers. Dat lukt ons goed, daar stoppen we veel tijd en aandacht in en het kost ook veel energie. De inzet van de coördinator is hierin heel belangrijk.

De vraagstukken voor de komende periode zijn de professionalisering van het beleid en het werken met de vrijwilligers. Dit gaan we beter op papier zetten. We willen gerichter en anders gaan werven zodat je aan de diversiteit van de bibliotheek kan werken. Vrijwilligers geven aan dat ze scholing en training willen en we willen hier op aansluiten, dit kan heel goed via de Vrijwilligersacademie.

2 Bibliotheek Rotterdam

Bibliotheek Rotterdam is een grote stadsbibliotheek met 20 vestigingen in de gemeente Rotterdam. De missie van de bibliotheek is om alle Rotterdammers een laagdrempelige ontmoetingsplek te bieden waar ze kennis halen, vaardigheden ontwikkelen en plezier hebben. Zo kunnen burgers bewust, kritisch en actief deelnemen aan de Rotterdamse samenleving. De bibliotheek heeft 238 medewerkers in dienst en zet daarnaast 355 vrijwilligers in op alle onderdelen van de dienstverlening. De bibliotheek werkt samen met de Unie voor Vrijwilligers en heeft een adviseur flexibel netwerk in dienst die zich bezighoudt met de vrijwilligers, stagiaires en werkervaringsplekken.

Voor dit interview hebben we op 8 juni gesproken met Jannet Wiersma, manager HR en Corinne Griep, adviseur flexibel netwerk.

De missie van de bibliotheek is dat alle Rotterdammers mee kunnen doen in de maatschappij. Wij zijn een middelgrote werkgever dus je kunt hier als werkgever aan bijdragen door vrijwilligers in te zetten en een plek in de organisatie te bieden. Deze wederkerigheid vinden wij daarin belangrijk. De inzet van vrijwilligers sluit aan bij onze missie.

Vrijwilligers dragen in grote mate bij aan de doelstellingen. De taalhuizen worden gerund door vrijwilligers en bij digitale activiteiten spelen vrijwilligers een grote rol. Het klassieke bibliotheekwerk wordt door de medewerkers gedaan met ondersteuning van vrijwilligers.

We hebben veel vrijwilligers die helpen in de centrale bibliotheek en in de centrale hal en daar als gastvrouw/heer zorgen voor het warme welkom. De vrijwilligers op de vestigingen helpen ook met de boeken opruimen. We hebben een duidelijke afbakening van taken dat vrijwilligers niet in het systeem kunnen werken. De andere grens is dat het informeren over de boeken zelf door de medewerkers wordt gedaan. Het inhoudelijk specialisme blijft bij de medewerkers. Dit maakt de taakverdeling heel duidelijk.

Wij werken met de Unie Voor Vrijwilligers die de eerste werving en selectie voor ons doet. Zij zorgen voor kandidaten en wij voeren dan nog een intakegesprek. Het gebeurt niet veel dat een vrijwilliger afgewezen wordt, wat wel gebeurt is dat een vrijwilliger op een vacature binnenkomt en in het intakegesprek op een andere plek wordt gematcht. Er zit een verschil tussen het matchen op de vestigingen en de centrale. Op de centrale lukt het prima met de voorselectie van het UVV. Op de vestigingen hebben medewerkers een belangrijke rol in het werven van de vrijwilligers. Dit betekent dat je met medewerkers aan de slag gaat zodat ze er op letten of de vrijwilliger de juiste competenties heeft, zeker bij de meer specialistische functies.

Het inventariseren van de motivatie ligt deels besloten in de functie waarop vrijwilligers solliciteren. Bijvoorbeeld: kom je voor het taalhuis, dan weet je dat je voor langere tijd aan de bibliotheek verbonden bent. Bij taal en digitaal hebben we ook trouwe vrijwilligers die al jarenlang verbonden zijn aan de bibliotheek. In de begeleiding proberen we wel rekening te houden met de motivatie en de wensen van de vrijwilligers, zowel qua interesse als in tijdsinvestering. We informeren de medewerkers die de begeleiding doen ook hierover.

De inzet van vrijwilligers werkt niet meer als je onvoldoende contactmomenten en coördinatie kunt bieden. Je hebt de medewerking van de medewerkers nodig om daadwerkelijk de persoonlijke aandacht te kunnen geven, voor de opvang en de introductie. Als je dat niet hebt en het niet gedragen wordt en je kunt die aandacht niet bieden dan kan het moment komen dat je teveel vrijwilligers hebt en dat het niet meer dezelfde bijdrage heeft als je zou willen en dat vrijwilligers vertrekken omdat ze onvoldoende aandacht krijgen.

De reden dat de functie van adviseur flexibel netwerk in het leven is geroepen is om serieus werk te kunnen maken van het werken met vrijwilligers en dit te professionaliseren. Het stimuleren van draagvlak binnen de organisatie is een bewustwordingsproces. Het werken met vrijwilligers kost tijd en leidinggevenden moeten daar tijd voor vrij maken, en dit geldt evenzo voor medewerkers. Voor sommigen is dit wennen en hier speelt de

adviseur flexibel netwerk een belangrijke rol in. Het gaat hier uiteindelijk om een win-win situatie.

In het vrijwilligersonderzoek waarderen de vrijwilligers het werken bij de bibliotheek met een 8. Vrijwilligers geven aan dat ze waardering en aandacht ervaren. Ze halen voldoening uit hun werk en weten goed wat hun bijdrage is. De inzet van de adviseur flexibel netwerk is hier het kantelpunt geweest.

Voor de komende periode is een vraagstuk de gedragenheid binnen de bibliotheek als je meer vrijwilligers in gaat zetten. We verwachten groei en hoe gaan we dat met elkaar doen? We zitten nu in een organisatie ontwikkeltraject en dit kan gaan leiden tot nieuwe vrijwilligersfuncties. Het herijken van het vrijwilligersbeleid en het meenemen van medewerkers in de inzet van vrijwilligers is een aandachtspunt. We hebben een klankbordgroep opgezet van medewerkers waarin thema's uit het vrijwilligersbeleid worden besproken.

De doelgroep jongeren is heel interessant en hier zit focus op. We zijn een erkend leerbedrijf en ze kunnen als stagiaires binnenkomen. In de nieuwe bibliotheek op het Zuidplein willen we meer jongeren in gaan zetten om dit te runnen. En we willen dit op meer plekken gaan doen zodat jongeren vanuit een opleiding leren werken bij een dienstverlenende organisatie, zoals een bibliotheek. We zijn nu in gesprek met een externe partij die vanuit de proeftuinen maatschappelijke dienstplicht jongeren voor een half jaar aan een organisatie kunnen verbinden.

We zijn er trots op dat we op de werkvloer, samen met de medewerkers, zijn gegaan van waarom werken met de vrijwilligers naar hoe werken we met vrijwilligers. Wat we aan het netwerk mee willen geven is de tip om gebruik te maken van mensen die het leuk vinden om met vrijwilligers te werken, om ze een warm welkom te geven en ze te begeleiden. Stel een helder beleid op zodat iedereen weet waar hij aan toe is en maak de keuze om een coördinator of adviseur aan te stellen.

3 Bibliotheek AanZet

De bibliotheek Aan Zet is met 14 bibliotheken, 15 servicepunten en 4 afhaalpunten in 13 gemeenten de grootste bibliotheek in de provincie Zuid-Holland. Het werk gebied is een combinatie van de stad (Dordrecht) en landelijk gebied.

‘De juiste informatie, inspiratie en vaardigheden voor iedereen’. Dat is de filosofie van bibliotheek AanZet. De bibliotheek heeft 170 medewerkers in dienst en zet ruim 500 vrijwilligers in op alle onderdelen van de dienstverlening. Voor de aansturing is een vrijwilligerscoördinator in dienst.

Voor dit interview hebben we op 11 juni gesproken met Lineke Frommé, adviseur vrijwillige inzet AanZet.

De inzet van vrijwilligers past volledig in onze maatschappelijke opdracht. We willen een verbinder van kennis en vaardigheden zijn voor de inwoners. De vrijwilligers staan in de dienstverlening en die voeren de opdracht uit. Ze zijn daarin echt onmisbaar. De toegevoegde waarde is breed. De inzet in uren, er zit een financieel aspect aan. De kennis die vrijwilligers inbrengen kunnen we niet missen. Bijvoorbeeld taalvrijwilligers die docent zijn geweest en klik en tik vrijwilligers met ICT kennis. We zien dit ook bij de voorleesvrijwilligers, zij brengen kennis en passie in. Verder zit de waarde in de maatschappelijke rol van de bibliotheek en het bieden van mogelijkheden aan vrijwilligers om te kunnen groeien.

Het werken met een strategische vrijwilligersplanning kan echt beter, hier ga ik regelmatig over in gesprek en dat is wat mijn functie als adviseur vrijwillige inzet belangrijk maakt. We zijn nu bezig met het meerjarenplan en daar denken vrijwilligers in mee. Daardoor wordt goed gekeken naar de toekomst en de inzet van de vrijwilligers.

Bijvoorbeeld een van de doelstellingen is groei op basisvaardigheden met 10%. Dat betekent dus dat het aantal vrijwilligers ook gaat toenemen met 10% en daar wordt dan onvoldoende over nagedacht. Hoe doe je dat dan, wie gaat ze begeleiden en hebben we daar de middelen voor? Die vragen moeten van het begin af aan worden meegenomen.

De inzet van vrijwilligers in bijvoorbeeld het taalhuis wordt ad hoc gerealiseerd en niet tevoren bedacht. Het is belangrijk dat er goede afspraken worden gemaakt met de gemeentes over de inzet van vrijwilligers. Zowel in de bibliotheek als bij de gemeente wordt dan gezegd dat doen we wel met vrijwilligers, en men denkt dan dat het geregeld is. De directeur bestuurder geeft nu ook steeds bij gemeenten aan dat vrijwilligers begeleiding en aandacht nodig hebben en dit ook geld kost. Het kan beter, maar er zit al wel een goede ontwikkeling in.

Door mijn functie is het vrijwilligersbeleid verankerd, mijn functie staat nu ter discussie, dit is wel heel spannend. In deze coronatijd hebben we met een crisisteam gewerkt waar ik ook in zit en dan zie ik dat mijn positie heel belangrijk is voor de organisatie. Dit is de link naar de vrijwilligers en het MT. In de periode van thuiszitten willen we graag de vrijwilligers aangehaakt houden.

Als organisatie hebben we altijd gezegd maximaal 500 vrijwilligers. Dit komt al onder druk te staan met de uitbreiding van basisvaardigheden. Het benoemen van een aantal is lastig. Het moet behapbaar blijven in de begeleiding. We hebben hier nog geen aantallen aan gekoppeld, maar het zou goed zijn om per coördinator het aantal vrijwilligers vast te stellen. Voor basisvaardigheden worden de vrijwilligers door vier consultants begeleid. Ze werken vanuit een rayon. Daarnaast is er per vestiging een medewerker die voor 4 uur per week een coördinatie rol heeft. Deze medewerkers hebben een training gehad en dat helpt. Ik heb een beleidsmatige rol maar spring vaak nog bij omdat bijvoorbeeld het voeren van lastige gesprekken of werving en selectiegesprekken spannend wordt gevonden. Het kantelpunt kan opschuiven als de coördinatoren meer vaardigheden hebben door ze te trainen. Als de collega’s dat goed kunnen zodat de juiste vrijwilliger op de juiste plek hebt ben je al weer een stap verder.

We werken met vacatures met daarin duidelijk wat we vragen en kunnen bieden. Het eerste gesprek is telefonisch en daarna is er een kennis-makingsgesprek op de vestiging waarin zeker naar de motivatie wordt gevraagd. Meerdere motivaties kunnen heel goed gaan. We vragen waarom wil je werken bij de bibliotheek en wat spreekt je aan in de functie? Mensen vallen af als ze de biblio-

theek niet kennen en weinig affiniteit hebben met de functie en eigenlijk een vrijwilligersfunctie moeten vinden. In de begeleiding inspelen op de motivatie kan beter. Sommige coördinatoren hebben dat beter in de vingers en ik kan daar ook beter op sturen. We hebben niet zoveel uitstroom. Mensen vertrekken omdat ze bijvoorbeeld een vaste baan hebben gevonden of verhuizen.

Vrijwilligers in de taalhuizen krijgen allemaal de basistraining. De voorleesvrijwilligers volgen de training Interactief voorlezen. We bieden een workshop Klantbeleving aan. Dit kost veel tijd en uitleg om alle vrijwilligers deel te laten nemen. Niet alle vrijwilligers hebben zoveel zin in trainingen. We melden dit bij de vacatures en in het eerste gesprek dat dit erbij hoort. Vanaf het begin is het dan duidelijk wat we vragen.

We hebben een vrijwilligersraad die de belangen van de vrijwilligers vertegenwoordigt. Deze heeft in coronatijd een belangrijke rol gespeeld. We hebben net een nieuwe vrijwilligersraad en daar nu een keer met de directeur-bestuurder mee vergaderd. Met de vorige raad was het nogal zoeken waar de toegevoegde waarde zit en deze raad gaat anders aan de slag. Ze nemen hun rol in de organisatie ontwikkeling en hebben om een adviesrol gevraagd. Ze vragen om voldoende begeleiding voor de vrijwilligers en zijn hier wat stilliger in. Ze willen meedenken over strategische keuzes en advies geven. Vrijwilligers zijn echt onmisbaar en voelen een grote verantwoordelijkheid, hoe ga je hier als organisatie mee om? Dus ze hebben ook recht op een stem.

We zijn trots op de vrijwilligers, want zonder hen kunnen we het niet. We zijn meer lokaal verankerd door de vrijwilligers, dit merk je vooral bij de kleinere vestigingen. Ook trots op de coördinatoren dat we met zo weinig uren zo veel dienstverlening kunnen bieden. We brengen de uren en aantallen in kaart zodat onze directeur-bestuurder de bijdrage van vrijwilligers in gesprekken met de gemeente kan noemen.

Wat ik wil delen is hoe belangrijk het is om een goede selectie te doen. Verder moet je mensen goed inwerken en van het begin af aan er serieus mee bezig zijn.

**Maatschappelijke
opgaven:
themapublicatie
vrijwilligers**

**Wij werken
aan de
toekomst van
bibliotheken**