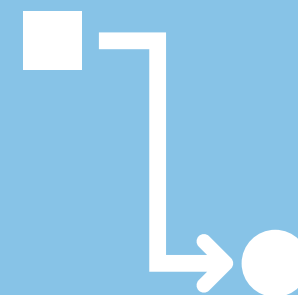


Verandertheorie Vrijwillige inzet voor de bibliotheek



De eerste stappen in
het onderbouwen van
je maatschappelijke
waarde



September 2023

Inhoudsopgave en leeswijzer

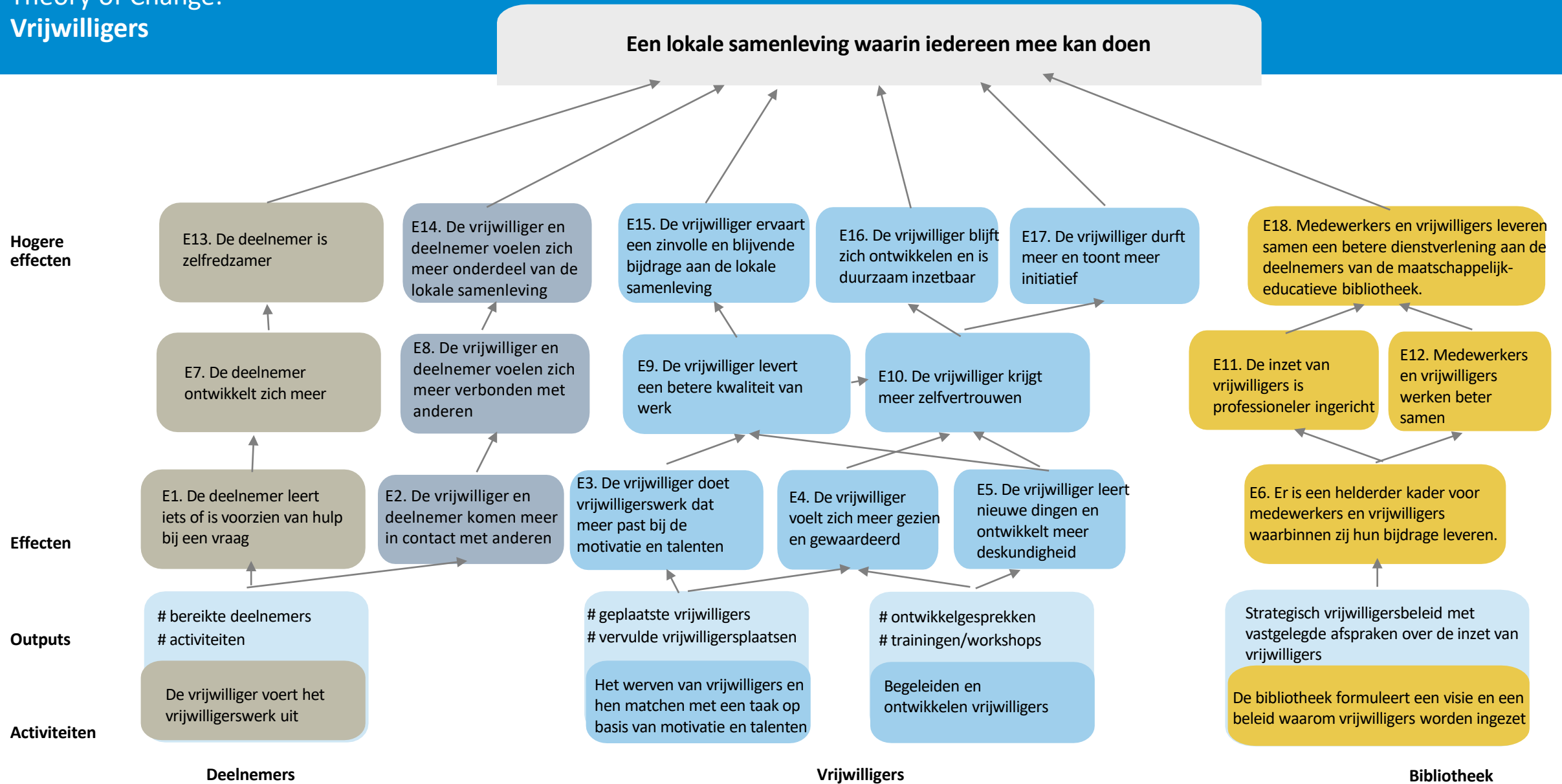
De verandertheorie Inzet vrijwilligers	3
Toelichting verandertheorie Inzet vrijwilligers (narratief)	4
De onderbouwing bij de verandertheorie – bestaand effectonderzoek naar vrijwilligerswerk	6
Meetplan	7
Impact en impactmanagement	8
Hoe lees je een verandertheorie (ToC)	9
Het gebruik van een verandertheorie	10
Context van een verandertheorie	11
Bijlage: CAO OB onderdeel vrijwilligers	

Leeswijzer

- De verandertheorie Inzet vrijwilligers is onderdeel van *Van KPI tot effect*, waarin nog meer verandertheorieën voor de bibliotheekbranche staan.
- Op pagina 3 staat de (bewerkbare) verandertheorie zelf. (Als je al bekend bent met verandertheorieën kun je hier beginnen. Zo niet, dan is het aan te raden eerst de toelichting te lezen over impact en verandertheorieën.)
- Na de verandertheorie volgen een narratief (toelichting op het verhaal dat de verandertheorie vertelt), een onderbouwing met bestaand onderzoek naar de genoemde effecten en een format voor een meetplan.
- Daarna volgen de toelichting op impact, het lezen van een verandertheorie, het gebruik en de context.

Verandertheorie Vrijwilligers

Theory of Change: Vrijwilligers



Aannames

1. De vrijwilliger is gemotiveerd om bij te dragen en te leren
2. De vrijwilliger heeft de tijd en (ontwikkel)mogelijkheden om het vrijwilligerswerk goed uit te voeren
3. Het contact tussen de vrijwilliger, deelnemer en anderen verloopt op een positieve manier
4. De gewenste rol en verantwoordelijkheid van de vrijwilliger sluiten aan bij de mogelijkheden en doelen van de bibliotheek

Randvoorwaarden

- De bibliotheek is een prettige plek waar vrijwilligers aan willen bijdragen
- De belangen van de vrijwilligers, deelnemers en de organisatie zijn in balans (periodieke check door bibliotheek)
- De medewerkers hebben tijd en capaciteit om vrijwilligers te kunnen begeleiden en motiveren
- De bibliotheek is in staat om vrijwilligers te vinden en aan zich te binden

Narratief bij verandertheorie Inzet vrijwilligers (1)

Deze TOC is ontwikkeld om een eerste inzicht te geven in de impact van de inzet van vrijwilligers en hoe dit bij kan dragen aan de maatschappelijke waarde die de bibliotheek wil leveren. De TOC hebben we met opzet eenvoudig gehouden om ervaring op te kunnen doen met het zichtbaar maken van de impact.

Bibliotheken zetten van oudsher vrijwilligers in om de dienstverlening te ondersteunen. De laatste jaren zien we dat met de ontwikkeling van de bibliotheek naar een maatschappelijk-educatieve organisatie de inzet van vrijwilligers een andere functie krijgt en dat er een flinke groei is in het aantal actieve vrijwilligers. De inzet van vrijwilligers hangt nauw samen met de doelstelling van de bibliotheek om in de lokale samenleving een plek te zijn waar iedereen mee kan doen. Zij dragen bij aan deze plek en maken hier zelf ook gebruik van.

Het kader voor de inzet van vrijwilligers staat beschreven in artikel 62 van de cao OB (zie bijlage). Hier staat heel duidelijk verwoord dat de inzet van vrijwilligers een aanvulling is op de professionele organisatie. In de toelichting op dit artikel in bijlage L wordt de inzet van vrijwilligers meer in de context van de transitie van de bibliotheken geplaatst en een aantal redenen voor de inzet van vrijwilligers aangedragen: verbinding van bibliotheken in de lokale gemeenschap, het leveren van een maatschappelijke bijdrage, de ambassadeursfunctie van vrijwilligers in de lokale samenleving, het beperken van de werkdruk van vaste medewerkers en het mogelijk maken van innovatie om de maatschappelijk-educatieve bibliotheek vorm te geven.

Het perspectief van waarde is aangereikt door Gregor Walz en Auke Witkamp van bureau Verwonderzoek die in opdracht van het NOV twee onderzoeken hebben uitgevoerd naar vrijwilligerswerk in gemeentes. In het onderzoek *Het grondmotief is de liefde* dat in november 2021 is opgeleverd presenteren ze een waardemodel waarin ze laten zien dat vrijwilligerswerk waarde oplevert voor de organisatie, de ontvanger en de vrijwilliger zelf. Dit model is direct toepasbaar op bibliotheken en levert een nieuw perspectief op. In plaats van de discussie over werkverdringing kunnen vanuit het perspectief van waarde de onlosmakelijke verbinding tussen vrijwilligers en de bibliotheek op een andere manier bekijken en waarderen.

Bij het ontwikkelen van deze TOC hebben we gekozen voor het perspectief van waarde omdat dit bijdraagt aan het creëren van waarde voor de maatschappelijk-educatieve bibliotheek.

Hoe draagt het doen van vrijwilligerswerk bij aan het bereiken van het impactdoel?

Een van de redenen waarom iemand zich vrijwillig inzet is het willen leveren van een relevante bijdrage. Het vrijwilligerswerk binnen de bibliotheek biedt deze mogelijkheid doordat vrijwilligers vaak worden ingezet op taken waarbij ze anderen kunnen helpen, bijvoorbeeld als Taalmaatje in een Taalhuis. Vrijwilligerswerk levert zowel de vrijwilliger als de deelnemer wat op. De deelnemer wordt geholpen met een

Narratief bij verandertheorie Inzet vrijwilligers (2)

vraag, of het aanleren van een vaardigheid waardoor deze zich ontwikkelt en zich beter kan handhaven in de maatschappij. De deelnemer wordt uiteindelijk zelfredzamer en kan beter meedoen met de samenleving.

Dit sluit aan bij de intrinsieke motivatie van de vrijwilliger die graag wat wil bijdragen. De synergie tussen deelnemer en vrijwilliger, waarbij de deelnemer een vraag heeft en de vrijwilliger een aanbod, maakt dat beiden zich verbonden met elkaar voelen. In de samenwerking ontmoeten ze anderen, bijvoorbeeld andere deelnemers, mensen met vragen, vrijwilligers, bibliotheekbezoekers of bibliotheekmedewerkers. Daardoor voelen zowel deelnemer als vrijwilliger zich meer verbonden met anderen en daarmee ook meer onderdeel van de lokale samenleving.

Hoe draagt goed vrijwilligersmanagement, waarbij vrijwilligers op hun talenten worden ingezet en begeleid, bij aan het bereiken van het impactdoel?

Iemand die vrijwilligerswerk gaat doen is intrinsiek gemotiveerd om een bijdrage te leveren aan een organisatie. In goed vrijwilligersmanagement is het de kunst om de motivatie en betrokkenheid van vrijwilligers te managen zodat ze plezier hebben in het vrijwilligerswerk, bij kunnen dragen vanuit hun kennis, ervaring en talenten en betrokken zijn bij de organisatie. De basis van dit vrijwilligersmanagement is het maken van de match tussen de vrijwilliger en het werk, zodat vrijwilligers werk doen dat past bij hun motivatie en talenten en ze zich gezien en gewaardeerd voelen. Daardoor leveren ze een betere kwaliteit van werk, krijgen ze meer zelfvertrouwen en ervaren ze dat ze met hun vrijwilligerswerk een zinvolle en blijvende bijdrage leveren aan de lokale samenleving. De volgende stap in het vrijwilligersmanagement is het waarderen en begeleiden van de vrijwilliger zodat deze zich gezien en gewaardeerd voelt en zich verder kan ontwikkelen. Het uitvoeren van kwalitatief goed werk levert de vrijwilliger waardering op en dit werkt positief op het zelfvertrouwen en de ervaring van het zinvol kunnen bijdragen. Het toegenomen zelfvertrouwen leidt er ook toe dat vrijwilligers zich blijven ontwikkelen, meer durven en meer initiatief tonen.

Hoe draagt het formuleren van visie en beleid bij aan het bereiken van het impactdoel?

Vrijwilligers zijn een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering van bibliotheken geworden. Het ontwikkelen van een visie op de inzet van vrijwilligers en het formuleren van beleid schept een kader binnen de organisatie. Vanuit dit kader kan de organisatie professioneel ingericht worden waarbij duidelijke afspraken zijn over taken en rollen en de aansturing van de vrijwilligers. Het professioneel inrichten van de organisatie geeft duidelijkheid welke bijdrage vrijwilligers en medewerkers leveren. Voor medewerkers is het belangrijk dat zij erkend worden in hun professionele bijdrage en zich niet bedreigd voelen door de inzet van vrijwilligers. Voor vrijwilligers is het belangrijk dat hun bijdrage gewaardeerd wordt en dat er geen “echte-baan-stress” ontstaat. Dit is bevorderend voor de samenwerking tussen vrijwilligers en medewerkers omdat er geen vragen zijn over taken en rollen. Zij kunnen zo samen met een complementair takenpakket de dienstverlening voor de maatschappelijke-educatieve bibliotheek realiseren.

Onderbouwing bij verandertheorie Inzet vrijwilligers (1)

Effecten uit de TOC	Is er al bewijs voor het optreden van dit effect?	Zijn er al bestaande instrumenten voor het meten van dit effect?
E1 Deelnemer leert iets of is voorzien van hulp bij de vraag	Voor effecten op de deelnemers, zie effectonderzoeken voor de specifieke projecten of dienstverlening waarin vrijwilligers actief zijn. Bijvoorbeeld Stichting Lezen (2019) Werkt de Voorleesexpress? of Regioplan (2011) Taalcoaching: meer dan taal alleen.	ImpactMonitor en instrumenten uit effectonderzoeken voor de specifieke projecten of dienstverlening waarin vrijwilligers actief zijn.
E2 De vrijwilligers en deelnemer komen meer in contact met anderen		
E3 De vrijwilliger doet vrijwilligerswerk dat meer past bij de motivatie en de talenten	<p>Vrijwilligers in de bibliotheek Uitgevoerd door Cubiss in opdracht van SBW. Vervolgonderzoek op onderzoek in 2014.</p> <p>Onderzoeksopzet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - herhaling enquête uit 2014 (respons 79%, 122 bibliotheken) - focusgroepen (25 personen van 21 bibliotheken) - deskresearch naar good practices in andere branches (3 casussen) <p>Uit dit onderzoek blijkt dat vrijwilligers op diverse werkzaamheden worden ingezet, hierbij spelen zowel de behoefte van de bibliotheek en haar bezoekers een rol, als de competenties, kennis en kwaliteiten van de vrijwilliger.</p> <p>Wat werkt bij stimuleren van vrijwillige inzet en actief burgerschap? Onderzoek uitgevoerd door Movisie, Ministerie van VWS en Bureau Omloo, mei 2022</p> <p>Onderzoeksopzet:</p> <p>Literatuuronderzoek en toetsing met expertgroep</p> <p>Uit dit onderzoek blijkt dat aansluiten bij kennis, vaardigheden en wensen leidt tot grote tevredenheid bij vrijwilligers.</p> <p>In dit onderzoek komt naar voren dat het nodig is om continu aandacht te hebben voor de ontwikkeling van vaardigheden van vrijwilligers, wat de vrijwilligers drijft en hoe zij zich willen ontwikkelen. Vrijwilligers en actieve burgers zijn meer tevreden (1) als zij training, ondersteuning en erkenning ervaren vanuit de organisatie, (2) wanneer een goede screening en matching plaatsvindt en (3) wanneer er haalbare doelen en uitdagingen zijn</p>	
E4 Vrijwilligers voelen zich gezien en gehoord	<p>Vrijwilligers in de bibliotheek Uitgevoerd door Cubiss in opdracht van SBW. Vervolgonderzoek op onderzoek in 2014.</p> <p>Onderzoeksopzet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - herhaling enquête uit 2014 (respons 79%, 122 bibliotheken) - focusgroepen (25 personen van 21 bibliotheken) - deskresearch naar good practices in andere branches (3 casussen) <p>In het kader van dit onderzoek zijn er gesprekken gevoerd met de vrijwilligers coördinatoren en zij geven aan de vrijwilligers behoefte hebben aan aandacht. Velen willen zich graag gezien voelen en een praatje of compliment helpt dan.</p> <p>Wat werkt bij stimuleren van vrijwillige inzet en actief burgerschap? Onderzoek uitgevoerd door Movisie, Ministerie van VWS en Bureau Omloo, mei 2022</p> <p>Onderzoeksopzet:</p> <p>Literatuuronderzoek en toetsing met expertgroep</p> <p>In dit onderzoek komt naar voren dat het nodig is om continu aandacht te hebben voor de ontwikkeling van vaardigheden van vrijwilligers, wat de vrijwilligers drijft en hoe zij zich willen ontwikkelen. Vrijwilligers en actieve burgers zijn meer tevreden (1) als zij training, ondersteuning en erkenning ervaren vanuit de organisatie, (2) wanneer een goede screening en matching plaatsvindt en (3) wanneer er haalbare doelen en uitdagingen zijn.</p> <p>Vrijwilligers ervaren deskundigheidsbevordering als een belangrijke vorm van erkenning. (Plemper & Moll, 2005)</p>	<p>Zelfevaluatie van de NOV:</p> <p>Vraag NOV ZE C1-f</p>

Onderbouwing bij verandertheorie Inzet vrijwilligers (2)

Effecten uit de TOC	Is er al bewijs voor het optreden van dit effect?	Zijn er al bestaande instrumenten voor het meten van dit effect?
<p>E5 De vrijwilliger leert nieuwe dingen en ontwikkelt meer deskundigheid</p>	<p>Wat werkt bij stimuleren van vrijwillige inzet en actief burgerschap? Onderzoek uitgevoerd door Movisie, Ministerie van VWS en Bureau Omloo, mei 2022 Onderzoeksopzet Literatuuronderzoek en toetsing met expertgroep</p> <p>Uit dit onderzoek blijkt dat het ontwikkelen van competenties zorgt voor erkenning, bevordert motivatie om aan de slag te gaan als vrijwilliger en verhoogt de kwaliteit van vrijwillige inzet.</p>	
<p>E6 Er is een helder kader voor medewerkers en vrijwilligers waarbinnen zij hun bijdrage leveren</p>		<p>Vrijwilligersbeleid</p>
<p>Accountabilityline</p>		
<p>E7 De deelnemer ontwikkelt zich meer</p>	<p>Voor effecten op de deelnemers, zie effectonderzoeken voor de specifieke projecten of dienstverlening waarin vrijwilligers actief zijn. Bijvoorbeeld Stichting Lezen (2019) Werkt de Voorleesexpress? of Regioplan (2011) Taalcoaching: meer dan taal alleen.</p>	<p>ImpactMonitor en instrumenten uit effectonderzoeken voor de specifieke projecten of dienstverlening waarin vrijwilligers actief zijn.</p>
<p>E8 De vrijwilliger en deelnemer voelen zich meer verbonden met anderen</p>	<p>Wat werkt bij stimuleren van vrijwillige inzet en actief burgerschap? Onderzoek uitgevoerd door Movisie, Ministerie van VWS en Bureau Omloo, mei 2022</p> <p>Onderzoeksopzet Literatuuronderzoek en toetsing met expertgroep</p> <p>Binnen vrijwilliger inzet kan de mogelijkheid voor sociale relaties en verbondenheid een belangrijke intrinsieke motivatie vormen (Rossen & Rasmakers, 2013, Penninx, 2010)</p> <p>Iets samen op poten zetten, samen realiseren en elkaar daarbij aanvullen, en het samen ergens voor gaan, werkt motiverend. Het zorgt voor plezier bij vrijwillige inzet, maar ook voor verbondenheid (saamhorigheid). (Denters et al., 2013)</p> <p>Botsende grondmotieven.</p> <p>Uitgevoerd door Bureau Verwonderzoek, Gregor Walz en Auke Witkamp. In opdracht van NOV, juni 2023 Opzet onderzoek: - Onderzoek het grondmotief is liefde - Onderzoeksrapport Gemeentelijk vrijwilligersbeleid (124 gemeenten bevroegd) - Essay en lezing "Wat is vrijwilligerswerk waard" in 2022 - Gesprekken gevoerd met 26 vrijwilligersorganisaties (waaronder bibliotheek Velsen)</p> <p>In dit onderzoek geven veel respondenten aan dat gelijkwaardigheid een belangrijk uitgangspunt is in de relatie tussen vrijwilliger en deelnemer. Dat er een connectie is tussen de deelnemer die een vraag heeft en de vrijwilliger die probeert te helpen is hier een vanzelfsprekendheid.</p>	

Onderbouwing bij verandertheorie Inzet vrijwilligers (3)

Effecten uit de TOC	Is er al bewijs voor het optreden van dit effect?	Zijn er al bestaande instrumenten voor het meten van dit effect?
<p>E9 De vrijwilliger levert een betere kwaliteit van werk</p>	<p>Wat werkt bij stimuleren van vrijwillige inzet en actief burgerschap? Onderzoek uitgevoerd door Movisie, Ministerie van VWS en Bureau Omloo, mei 2022 Onderzoeksopzet Literatuuronderzoek en toetsing met expertgroep</p> <p>Uit dit onderzoek blijkt dat het ontwikkelen van competenties zorgt voor erkenning, motivatie om aan de slag te gaan als vrijwilliger bevordert en de kwaliteit van vrijwillige inzet verhoogt. (Plemper & Moll, 2005)</p> <p>Ruimte om ervaringen uit te wisselen, trainingsbijeenkomsten en individuele feedback worden genoemd als belangrijkste factoren voor het succes van vrijwillige inzet (Machielse & Bos, 2018, Sipe, 2002)</p>	
<p>E10 De vrijwilliger krijgt meer zelfvertrouwen</p>	<p>Wat werkt bij stimuleren van vrijwillige inzet en actief burgerschap? Onderzoek uitgevoerd door Movisie, Ministerie van VWS en Bureau Omloo, mei 2022 Onderzoeksopzet Literatuuronderzoek en toetsing met expertgroep</p> <p>Uit dit onderzoek blijkt dat deskundigheidsbevordering ervoor zorgt dat vrijwilligers meer vertrouwen in hun werk krijgen.</p>	
<p>E11 De inzet van vrijwilligers is professioneler ingericht</p>	<p>Wat werkt bij stimuleren van vrijwillige inzet en actief burgerschap? Onderzoek uitgevoerd door Movisie, Ministerie van VWS en Bureau Omloo, mei 2022 Onderzoeksopzet Literatuuronderzoek en toetsing met expertgroep</p> <p>Uit dit onderzoek komt naar voren dat goede aansturing en goed leiderschap bijdragen aan de tevredenheid van vrijwilligers. Een rommelige organisatie waar vrijwilligers worden ondergewaardeerd en overvraagd werkt contraproductief (West & Pateman, 2016)</p>	
<p>E12 Medewerkers en vrijwilligers werken beter samen</p>		<p>Medewerkersonderzoek, vrijwilligersonderzoek</p> <p>Zelfevaluatie van de NOV: Vraag NOV ZE D2-b</p>
<p>E13 Deelnemer is zelfredzamer</p>	<p>Voor effecten op de deelnemers, zie effectonderzoeken voor de specifieke projecten of dienstverlening waarin vrijwilligers actief zijn. Bijvoorbeeld Stichting Lezen (2019) Werkt de Voorleesexpress? of Regioplan (2011) Taalcoaching: meer dan taal alleen.</p>	<p>ImpactMonitor en instrumenten uit effectonderzoeken voor de specifieke projecten of dienstverlening waarin vrijwilligers actief zijn.</p>
<p>E14 De deelnemer en vrijwilliger voelen zich meer onderdeel van de samenleving</p>		

Onderbouwing bij verandertheorie Inzet vrijwilligers (4)

Effecten uit de TOC	Is er al bewijs voor het optreden van dit effect?	Zijn er al bestaande instrumenten voor het meten van dit effect?
E15 De vrijwilliger ervaart een zinvolle en blijvende bijdrage aan de lokale samenleving	<p>Wat werkt bij stimuleren van vrijwillige inzet en actief burgerschap? Onderzoek uitgevoerd door Movisie, Ministerie van VWS en Bureau Omloo, mei 2022 Onderzoeksopzet Literatuuronderzoek en toetsing met expertgroep</p> <p>Uit het onderzoek komt naar voren dat binnen vrijwilligerswerk het iets kunnen betekenen voor voldoening zorgt en daarmee een belangrijke intrinsieke motivatie vormt (Rossen & Ramakers, 2013, Penninx, 2010)</p>	<p>Zelfevaluatie van de NOV: Vraag NOV ZE D2-a (tevredenheid)</p>
E16 De vrijwilliger blijft zich ontwikkelen en is duurzaam inzetbaar		<p>Zelfevaluatie van de NOV: Vraag NOV ZE C1-b en C1-h</p>
E17 De vrijwilliger durft meer en toont meer initiatief		
E18 Medewerkers en vrijwilligers leveren samen een betere dienstverlening aan de deelnemers van de maatschappelijk-educatieve bibliotheek	<p>Vrijwilligers in de bibliotheek Uitgevoerd door Cubiss in opdracht van SBW. Vervolgonderzoek op onderzoek in 2014. Onderzoeksopzet - herhaling enquête uit 2014 (respons 81%) - aanvullende digitale vragenlijst (respons 79%) - focusgroepen (25 personen van 21 bibliotheken) - deskresearch naar good practices in andere branches (3 casussen)</p> <p>Uit dit onderzoek blijkt dat uitbreiding van de dienstverlening de belangrijkste reden is om vrijwilligers in te zetten. De helft van de bibliotheken geeft aan dat de inzet van vrijwilligers bijdraagt aan het vervullen van de maatschappelijke rol en het vergroten van maatschappelijk draagvlak.</p>	

Voorbeeld Meetplan E1-E6 Inzet vrijwilligers (1)

Wat wil je meten?	Is er al bewijs? Zo ja, waar?			Nee, hoe ga je meten?				
	Effecten uit de TOC	Is er al bewijs voor het optreden van dit effect?	Zijn er al bestaande instrumenten voor het meten van dit effect?	Indicatoren die anderen kunnen gebruiken	Indicator	Type indicator	Dataverzamelings methode	Doelstelling
	Is eerder onderzoek gedaan? Zijn er studies die dit effect aantonen?	Is er al een vragenlijst, tool, interviewscript of ander instrument waar bibliotheken van gebruik kunnen maken als ze willen meten?	Zijn er standaard indicatoren die bibliotheken (kunnen) gebruiken?	Hoe bepaal je of het effect wel of niet optreedt?	Is de indicator kwantitatief of kwalitatief?	Hoe ga je de output of het effect meten?	Wat is de doelstelling voor de indicator?	Wie ga je bevragen?
E1 Deelnemer leert iets of is voorzien van hulp bij de vraag	Voor effecten op de deelnemers, zie effectonderzoeken voor de specifieke projecten of dienstverlening waarin vrijwilligers actief zijn.	ImpactMonitor en zie effectonderzoeken voor de specifieke projecten of dienstverlening waarin vrijwilligers actief zijn.						
E2 De vrijwilligers en deelnemer komen meer in contact met anderen				Vrijwilliger geeft aan dat hij of zij contact met anderen heeft door het vrijwilligerswerk	Kwantitatief	In jaarlijks (of vaker) voortgangsgesprek. Opstellen jaarlijkse analyse van de voortgangsgesprekken	80% van de vrijwilligers komt in contact met anderen.	Vrijwilligers
E3 De vrijwilliger doet vrijwilligerswerk dat meer past bij de motivatie en de talenten	Ja, zie onderbouwing			Past jouw vrijwilligerswerk bij je motivatie en talenten?	Kwalitatief	In jaarlijks (of vaker) voortgangsgesprek. Opstellen jaarlijkse analyse van de voortgangsgesprekken	80% van de vrijwilligers geeft aan dat het vrijwilligerswerk past bij de motivatie en talenten	Vrijwilligers

Voorbeeld Meetplan E1-E6 Inzet vrijwilligers (2)

Wat wil je meten?	Is er al bewijs? Zo ja, waar?			Nee, hoe ga je meten?				
	Is er al bewijs voor het optreden van dit effect?	Zijn er al bestaande instrumenten voor het meten van dit effect?	Indicatoren die anders kunnen gebruiken	Indicator	Type indicator	Dataverzamelingsmethode	Doelstelling	Bij wie wil je data verzamelen?
E4 Vrijwilligers voelen zich gezien en gewaardeerd	Ja, zie onderbouwing	Voortgangsgesprek		Voortgangsgesprek vraag opnemen: Voel je je gewaardeerd?	Kwalitatief	In jaarlijks (of vaker) voortgangsgesprek. Opstellen jaarlijkse analyse van de voortgangsgesprekken.	80% van de vrijwilligers voelt zich gezien en gewaardeerd	Vrijwilligers
		Vrijwilligersonderzoek		Vrijwilligersonderzoek stelling opnemen: Ik voel me gezien en gewaardeerd	Kwalitatief	In vrijwilligersonderzoek, meting in rapportage		
		NOV ZE C1-f		Vraag C1-f uit ZE; worden vrijwilligers op passende wijze gewaardeerd en beloond	Kwalitatief	In 4-jaarlijkse ZE voor bibliotheken die het keurmerk behalen of hercertificeren.		
E5 De vrijwilliger leert nieuwe dingen en ontwikkelt meer deskundigheid	Ja, zie onderbouwing	Voortgangsgesprek		Voortgangsgesprek vraag opnemen: Kun je je ontwikkelen in het vrijwilligerswerk?	Kwalitatief	In jaarlijks (of vaker) voortgangsgesprek. Opstellen jaarlijkse analyse van de voortgangsgesprekken.	80% van de vrijwilligers zegt dat ze zich kunnen ontwikkelen	Vrijwilligers
		Vrijwilligersonderzoek		Vrijwilligersonderzoek stelling opnemen: Ik kan me ontwikkelen in mijn vrijwilligerswerk. / Er zijn voor mij voldoende mogelijkheden voor volgen van scholing en training / De organisatie stimuleert me om mezelf te verbeteren en ontwikkelen	Kwalitatief	In vrijwilligersonderzoek, meting in rapportage		

Voorbeeld Meetplan E1-E6 Inzet vrijwilligers (3)

Wat wil je meten?	Is er al bewijs? Zo ja, waar?			Nee, hoe ga je meten?				
Effecten uit de TOC	Is er al bewijs voor het optreden van dit effect?	Zijn er al bestaande instrumenten voor het meten van dit effect?	Indicatoren die anderen kunnen gebruiken	Indicator	Type indicator	Dataverzamelings methode	Doelstelling	Bij wie wil je data verzamelen?
		Beoordeling coördinatoren		Coördinatoren beoordelen of vrijwilligers voldoen aan de eisen die aan de taak gesteld wordt	Kwalitatief	Jaarlijkse uitvoering beoordeling		Coördinatoren
E6 Er is een helderder kader voor medewerkers en vrijwilligers waarbinnen zij hun bijdrage leveren		Werkoverleg		Bespreken in werkoverleg het kader en de samenwerking	Kwalitatief	Jaarlijks op de agenda van het werkoverleg zetten	80% van de medewerkers en vrijwilligers geeft aan dat het kader helder is en de samenwerking goed	Medewerkers en vrijwilligers
		Vrijwilligers- en medewerkersonderzoek		Vraag opnemen in vrijwilligersonderzoek en medewerkersonderzoek: Vind je het beleid ten aanzien van de inzet van vrijwilligers duidelijk? Is het duidelijk wat de taken van de medewerker en wat de taken van de vrijwilligers zijn? Ben je tevreden over de samenwerking met vrijwilligers/medewerkers?	Kwalitatief	In vrijwilligersonderzoek/medewerkersonderzoek, meting in rapportage		
		Zelfevaluatie NOV ZE B-4		Vraag B-4: Het is duidelijk welke taken de beroepskracht heeft en welke taken de vrijwilliger	Kwalitatief	In 4-jaarlijkse ZE voor bibliotheken die het keurmerk behalen of hercertificeren.		

Toelichting meetinstrumenten

Medewerkersonderzoek

Bibliotheken voeren eens in de zoveel tijd een onderzoek uit onder de medewerkers. Hierin kan de vraag opgenomen worden hoe medewerkers de samenwerking met vrijwilligers ervaren.

Vrijwilligersonderzoek

Bibliotheken voeren eens in de zoveel tijd een onderzoek uit onder de vrijwilligers waarin de tevredenheid onderzocht wordt. Meerdere vragen kunnen gebruikt worden om het effect te meten.

Impactmonitor

De Impactmonitor biedt een verzameling van onderzoeksinstrumenten waarmee bibliotheken de effecten van cursussen kunnen meten. Het gaat om vragenlijsten voor deelnemers aan cursussen op het gebied van computer & internet, de e-overheid en de Nederlandse taal. Zie [Impactmonitor | Bnetwerk \(bibliotheeknetwerk.nl\)](#)

Zelfevaluatie als onderdeel van het keurmerk Goed Geregeld, uitgegeven door de NOV

NOV ZE is de Zelfevaluatie die ingezet wordt bij het behalen van het keurmerk Goed Geregeld. De bibliotheek beantwoordt samen met medewerkers en vrijwilligers een aantal vragen. De coderingen verwijzen naar deze specifieke vragen. Dit meetinstrument wordt voornamelijk gebruikt door bibliotheken die het traject van het behalen van het keurmerk ingaan. Zie [Vrijwillige Inzet Goed Geregeld](#)

Voeren van voortgangsgesprekken en exitgesprekken

Voortgangsgesprekken en exitgesprekken kunnen waardevolle informatie opleveren door het stellen van de juiste vragen en het vragen naar effecten. Dit is dan aanvullend op de informatie die je haalt uit medewerkers- en vrijwilligersonderzoeken.

Impact en impactmanagement

Wat is impact?

Impact gaat over de verandering die je teweeg brengt op de langere termijn. Die verandering kan op allerlei manieren plaatsvinden: individueel en collectief, positief of negatief, bedoeld en onbedoeld.

Impactmanagement

Impactmanagement gaat veel verder dan het meten van je impact. Het gaat over alles wat een organisatie doet om de eigen impact te begrijpen en vergroten.

Impact centraal stellen helpt bij het stellen van scherpe en haalbare doelen, het maken van keuzes en het motiveren en onderbouwen van activiteiten.

Impact managen is een cyclisch proces van leren en verbeteren op basis van eerdere bevindingen.

Het model dat veel in de bibliotheekbranche (onder andere in de Leergang Impactmanagement) wordt gebruikt, gaat uit van drie fasen:

- de missie en het veranderpad (impact strategie)
- het meten in hoeverre de doelen zijn bereikt (effecten meten)
- het analyseren en leren van wat je gemeten hebt (impact maximaliseren)



Het startpunt is het formuleren van impactdoelen en het uitwerken van veranderpaden. Dit gebeurt vaak aan de hand van een verandertheorie, ook wel Theory of Change of ToC genoemd.

Hoe lees je een verandertheorie

Een verandertheorie (Theory of change) is een veelgebruikt model dat specifiek maakt hoe verandering plaatsvindt en welke aannames daarbij gemaakt worden. In het model beschrijf je hoe activiteiten bijdragen aan maatschappelijke veranderingen.

Waarom belangrijk?

De effectiviteit van je activiteiten is voor een groot deel afhankelijk van je strategie (het plan waarmee je als bibliotheek de doelstelling gaat behalen). Je strategie geeft de 'hoe' van verandering weer: hoe kom je van je activiteiten naar je doelstelling? Je geeft inzicht in de schakel van veranderingen die je in gang gaat zetten. De verandertheorie is een handig instrument om de strategie schematisch weer te geven, en deze later te toetsen in de praktijk.

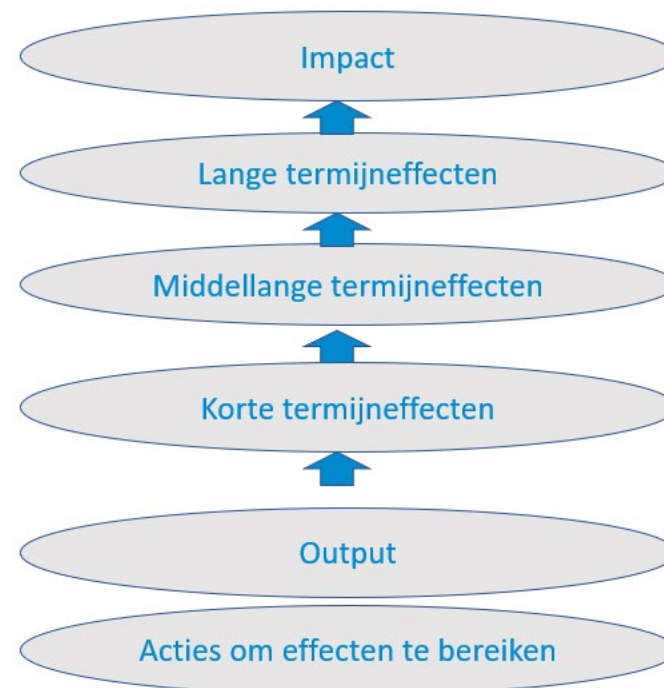
Wat is een verandertheorie?

Een verandertheorie maakt expliciet welke veranderingen (effecten) in gang worden gezet met de activiteiten. Je geeft visueel en logisch weer welke veranderingen bij wie optreden als gevolg van de activiteiten. Elke verandering moet logischerwijs op een andere verandering kunnen volgen: het is een schakel van oorzaak en gevolg. Een verandertheorie is als het ware een routekaart van stappen die je moet doorlopen om tot je doel te komen.

De **activiteiten** leiden tot **outputs**, dat wil zeggen de directe resultaten van de activiteiten. Wanneer de juiste activiteiten worden ingezet, leiden deze outputs tot positieve **effecten** bij de directe doelgroepen, daarna tot **hogere effecten** en die dragen bij aan de maatschappelijke **impactdoelstelling**.

Accountability line

In de verandertheorie kun je voor jezelf duidelijk maken tot waar je jezelf nog verantwoordelijk houdt voor de effecten. Tot waar ben je verantwoordelijk, waar kun je op afgerekend worden? Je trekt daarvoor een denkbeeldige lijn (accountability line) door de verandertheorie.



Effectketens

Je kunt van beneden naar boven lezen: waar leidt een activiteit toe en via welke effecten draagt de activiteit bij aan de impactdoelstelling. Maar je kunt ook naar beneden lezen: als je een hoger effect wilt bereiken, wat is daar dan voor nodig? Welke activiteiten zou je kunnen inzetten om je gewenste doelen te behalen?

Het gebruik van een verandertheorie

Waarom werken met een verandertheorie?

Er zijn verschillende redenen om te werken met een verandertheorie, zowel interne als externe:

- Verantwoording afleggen aan de gemeente over welk effect je bereikt hebt.
- Aan partners laten zien wat je waarom doet
- Aan collega's of het MT laten zien wat je waarom doet
- Intern het gezamenlijke verhaal, de stip op de horizon helder krijgen
- Je dienstverlening aanscherpen: wat past wel en niet bij de impact die je wilt bereiken? Wat werkt er goed en wat eigenlijk nog niet zo goed?

Vormgeving van een verandertheorie

Waar je een verandertheorie voor gebruikt, bepaalt ook de vorm. Een verandertheorie die vooral bedoeld is om anderen te laten zien wat je waarom doet, zal grotere stappen nemen en leuk zijn opgemaakt. Een verandertheorie die bedoeld is om een meetplan op te baseren, zal veel meer kleineren stappen beschrijven. Deze verandertheorie over de inzet van vrijwilligers is gemaakt als basis voor een meetplan en is daarom vrij uitgebreid.

Bestaande verandertheorie aanpassen aan lokale situatie

Zelf een verandertheorie maken met een groep collega's of stakeholders, is het meest leerzaam. Door de discussies met elkaar, worden je keuzes en ambities steeds helderder.

In de praktijk kost het maken van een verandertheorie wel veel tijd en energie. Het kan daarom ook een goede oplossing zijn om een bestaande verandertheorie te gebruiken en die aan te passen aan je eigen situatie. Daarom heeft Probiblio meerdere verandertheorieën voor de bibliotheekbranche gemaakt.

Als je de verandertheorie wilt gebruiken voor je eigen bibliotheek kun je met elkaar de volgende vragen beantwoorden:

- Zijn er bij jullie minder/meer activiteiten of veranderingen? Schrap of vul aan.
- Werken de omschreven verandervaden ook zo in jouw praktijk? Hebben jullie dezelfde doelstellingen?
- Zijn de veranderingen realistisch? Bereiken jullie deze veranderingen met de geformuleerde activiteiten?

“De Theory of Change maakt in 1 oogopslag helder waar we alle interventies voor doen, wat het hogere doel is wat we nastreven maar ook hoe elke workshop of activiteit direct een bijdrage levert aan een effect voor de doelgroep. Op alle niveaus van de organisatie.” – Erik Reuvers, Adviseur Digitale geletterdheid Probiblio

Context van de verandertheorie

Andere verandertheorieën

De verandertheorie Inzet vrijwilligers is onderdeel van het document Van KPI tot effect, waarin Probiblio verschillende verandertheorieën presenteert. Het gaat om verandertheorieën op het gebied van: *Gezinsaanpak, Digitale geletterdheid, MLP in de bibliotheek, Structureel samenwerken met PO, VO en MBO – taal, Digitale inclusie, Inburgering, Taalnetwerken, Collectie fictie, Programmering, Third place, gecijferdheid*. Zie: [PowerPoint-presentatie \(probiblio.nl\)](#)

Ook op andere plekken zijn verandertheorieën te vinden. In de Impact community (zie hiernaast) stellen sommige bibliotheken en POI's hun verandertheorie beschikbaar.

Wat hoort er nog meer bij de verandertheorie?

Op de volgende bladzijden vind je eerste de verandertheorie Inzet vrijwilligers.

Daarna vind je een narratief: een toelichting die het verhaal beschrijft dat het figuur vertelt, en dus helpt om het schema beter te begrijpen.

Daarna volgt een overzicht van de onderbouwing: bestaand effectonderzoek. Daar zie je welke effecten uit de verandertheorie al bewezen zijn en in wat voor soort onderzoek dat gebeurd is. Je ziet zo dus ook welke effecten nog niet bewezen zijn.

Ook zie je een format voor een meetplan: daarin beschrijf je welke effecten je wilt gaan onderzoeken en op welke manier je dat gaat doen. Het is raadzaam om eerst goed in kaart te brengen welke effecten al onderzocht zijn (zie het punt hiervoor) en als je zelf gaat meten, klein te beginnen, zo mogelijk bestaande instrumenten te gebruiken en de hogere effecten niet zelf te gaan onderzoeken.

Meer weten?

- Wil je meer informatie of aan de slag met begeleiding? Neem dan contact op met jouw POI. Sinds 2022 is er bij elke POI minstens één medewerker die kan ondersteunen bij het maken van verandertheorieën, zie <https://www.bibliotheeknetwerk.nl/digitaal-burgerschap/pois-getraind-voor-begeleiding-toc-trajecten> . Wil je meer informatie over dit document, mail dan naar onderzoek@probiblio.nl .
- In de Impact community op [biebtobieb](https://www.biebtobieb.nl) kun je vragen stellen en ervaringen uitwisselen met andere bibliotheken en kun je workshops en bijeenkomsten volgen die te maken hebben met impact: <https://www.biebtobieb.nl/do/startpage?id=925627-737461727470616765> (groep: Impact, deel je kennis en ervaringen).
- Vanuit de Impact Community is een e-learning over impactmanagement ontwikkeld. Het doel van de e-learning is om bibliotheekmedewerkers kennis te laten maken met de theorie achter impact. Het biedt de basiskennis, zoals de impactcyclus en het wordt uitgelegd aan de hand van verschillende voorbeelden.
Link: bibliotheekcampus.nl/#/dashboard?ag=183
- De KB heeft ook een uitgebreid dossier over maatschappelijke waarde en achtergrondinformatie over bijvoorbeeld effectonderzoek doen en de verandertheorie : <https://www.bibliotheekinzicht.nl/dossiers/impact> . Zie ook de Impactmonitor van de KB. Deze monitor bevat verschillende modules die bibliotheken kunnen inzetten bij het meten van de effecten van cursussen. Je kunt de resultaten uit je eigen onderzoeksmodules inzien en vergelijken met andere bibliotheken:
<https://www.bibliotheekinzicht.nl/instrumenten/impactmonitor>

Bijlage: CAO OB onderdeel vrijwilligers

Uitgangspunt:

De bibliotheken zetten vrijwilligers in ter verrijking van hun dienstverlening en om in verbinding te staan met de lokale samenleving door samen de doelstellingen van de maatschappelijk-educatieve bibliotheek te realiseren. De kaders van de cao zijn hierin leidend.

Cao OB

Artikel 62 Vrijwilligers Volgens de wet heeft een openbare bibliotheek in ieder geval vijf functies. Deze functies worden ingevuld door een professionele organisatie. De professionele organisatie staat voor de invulling, continuïteit en doorontwikkeling van deze vijf functies.

1. In een organisatie die valt onder de werkingssfeer van deze cao OB blijft de inzet van vrijwilligers beperkt tot een aanvulling op de professionele organisatie. Iedere organisatie heeft daarop gericht beleid.
2. Met inachtneming van de WOR overlegt de werkgever met de or of pvt over het vrijwilligersbeleid en over welk deel van de dienstverlening door vrijwilligers uitgevoerd kan worden. Dit wordt jaarlijks geëvalueerd met de or of pvt.

3. De inzet van vrijwilligers gebeurt onder supervisie en met ondersteuning van de professionele organisatie. De inzet van vrijwilligers gaat niet ten koste van de betaalde formatie van de professionele organisatie.

4. Het gestelde in de leden 1 tot en met 3 van dit artikel geldt ook voor de inzet van vrijwilligers toegewezen door de subsidiërende overheid.

5. Indien er op lokaal niveau tussen een werkgever en or of pvt een onoverbrugbaar verschil van inzicht dreigt te ontstaan over de inzet van vrijwilligers bij de inrichting van de werkzaamheden in relatie tot de omvang van de formatie, brengen zij dit direct ter kennis van cao-partijen (via het secretariaat van het COAOB).

6. Bijlage L bevat een toelichting op dit artikel, die onlosmakelijk deel uitmaakt van deze cao.



Meer weten? onderzoek@probiblio.nl