

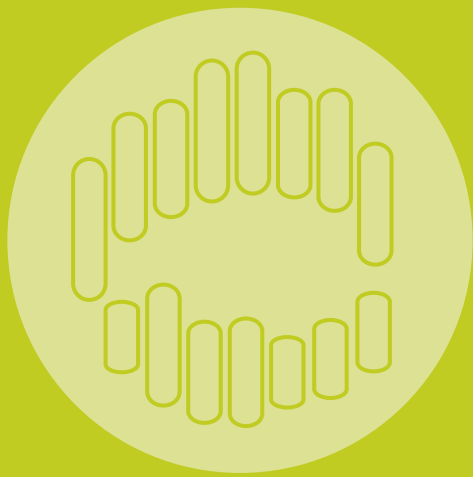


Vrijwilligers in de bibliotheek 2017



BibliotheekWerk





Vrijwilligers in de bibliotheek

Onderzoek naar de inzet van vrijwilligers in de
bibliotheekbranche
2017

Voorwoord

Bijna alle openbare bibliotheken zetten tegenwoordig naast beroepskrachten vrijwilligers in. Soms gaat het om enkele en soms om veel meer. De betaalde beroepskrachten vormen qua uren inzet veruit de meerderheid. De vrijwilligers zijn gemiddeld zo'n 3 tot 4 uur per week actief in de bibliotheek. Omdat bibliotheken zoeken naar een goede en zinvolle lijn voor het vrijwilligerswerk heeft Stichting BibliotheekWerk onderzoek laten doen. Maken bibliotheken gebruik van vrijwilligers, voor hoeveel uur en wat doen zij precies? Zijn er dilemma's? Als bestuur bedanken wij de branche ervoor dat maar liefst bijna 125 bibliotheken de enquête hebben ingevuld.

In de cao Openbare Bibliotheken is afgesproken dat de functies uit de bibliotheekwet ingevuld worden door een professionele organisatie. De vrijwilliger doet aanvullende werkzaamheden en activiteiten. Het onderzoek laat zien dat het om nuttige praktische activiteiten gaat of bijvoorbeeld om taalmaatje zijn. De taakafbakening of het samenspel tussen de beroepskracht en de vrijwilliger is wel nog vaak onhelder en vereist dat bibliotheken daar nog meer aandacht aan besteden. Ook mag de rol van de ondernemingsraden op dit gebied versterkt worden.

Om bij te dragen aan de verdere dialoog over de inzet van vrijwilligers organiseerde Stichting BibliotheekWerk eerder een bijeenkomst en deed onderzoek. Ook met dit onderzoek delen openbare bibliotheken kennis met elkaar. Daarnaast staan er een aantal conclusies en aanbevelingen in die variëren van praktische tips tot beleidsmatige keuzes. Het bestuur spreekt de wens uit dat die de aanleiding vormen tot een dialoog en discussie over de 'juiste' inzet van vrijwilligers in de branche en de taken van de betaalde beroepskrachten.

Namens het bestuur van Stichting BibliotheekWerk,

Jan Gommer,
voorzitter

Inhoudsopgave

Inleiding	6
Achtergrond	6
Doel en onderzoeksvragen	6
Methodologie	7
Respons	8
Leeswijzer	8
Inzet van vrijwilligers	9
Aantal vrijwilligers	9
Aantal uren	10
Verhouding vrijwilligers en medewerkers met een arbeidsovereenkomst	11
Duur werkzaamheden vrijwilliger	12
Reden inzet vrijwilligers	13
Werven van vrijwilligers	17
Taken en werkzaamheden	18
Ervaring in branche	18
Aard werkzaamheden	19
Werkverdringing	20
Uitvoer kernfuncties	21
Samenwerking	22
Vrijwilligersbeleid	24
Aanwezigheid vrijwilligersbeleid	24
Vrijwilligerscontract	27
Ontwikkelperspectief voor vrijwilligers	29
Waardering en binding	32
Coördinatie	33
Aanwezigheid vrijwilligerscoördinator	33
Beschikbare uren vrijwilligerscoördinator	33
Positie vrijwilligerscoördinator	35
Vrijwilligers in andere branches	37
Keuze van de casussen	37
Casus 1: Van Abbemuseum	38
Casus 2: Poppodium 013	40
Casus 3: WIJ Breda	42
Conclusies en aanbevelingen	45
Aantallen vrijwilligers	45
Redenen voor inzet vrijwilligers	46
Werving en binding vrijwilligers	46
Taken en werkzaamheden vrijwilligers	47
Vrijwilligersbeleid	48
Coördinatie	48

Inleiding

1.1 Achtergrond

De positie van vrijwilligers in de bibliotheekbranche is een actueel thema. De bibliotheekorganisatie wordt gemaakt door het samenspel van betaalde **beroepskrachten** en **vrijwilligers**. Dit samenspel roept vragen op en brengt kansen met zich mee. In 2014 voerde Stichting Bibliotheekwerk in opdracht van cao-partijen in de bibliotheekbranche een onderzoek uit naar het aantal en de inzet van vrijwilligers in bibliotheken. Dit om op landelijk niveau tot een gedegen vrijwilligersbeleid te komen. Op basis van dit onderzoek is artikel 48 van de cao Openbare Bibliotheken aangepast. Dit onderzoek is in 2017 herhaald en aanvullend is verdiepend onderzoek gedaan om actuele cijfers te achterhalen en om ontwikkelingen tussen 2014 en 2017 goed in kaart te kunnen brengen. Deze rapportage biedt dan ook inzicht in de actuele stand van zaken en laat de vergelijking tussen de twee meetjaren zien. Deze meting is in opdracht van Stichting Bibliotheek Werk (SBW) door Cubiss uitgevoerd.

In 2014 was het werken met vrijwilligers binnen de bibliotheekbranche al redelijk vanzelfsprekend. We zijn nu vier jaar verder. De branche is inmiddels zover dat vrijwel alle bibliotheken met vrijwilligers werken en het aantal vrijwilligers per bibliotheek in de afgelopen drie jaar ook is toegenomen.

Toch zijn de werkzaamheden van vrijwilligers geen vanzelfsprekendheid. In de loop der jaren verschuiven de kernfuncties. Dit verschilt per bibliotheek en ook wat medewerkers en vrijwilligers daarbinnen doen. Landelijke partijen zien deze ontwikkeling, maar waken ervoor dat vrijwilligers betaald werk (gaan) overnemen van medewerkers. Ze staan positief tegenover de inzet van vrijwilligers als aanvulling op de bibliotheekorganisatie. Medewerkers moeten zich niet geremd voelen zich actief te blijven ontwikkelen op (nieuwe) taken waar ook vrijwilligers zich op inzetten.

Het aantal vrijwilligers binnen veel bibliotheekorganisaties overstijgt inmiddels het aantal betaalde medewerkers wat het opstellen van beleid op dit punt op zijn minst wenselijk maakt. Vrijwilligersbeleid is dan ook bij een overgrote meerderheid van de bibliotheken aanwezig.

1.2 Doel en onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is om zicht te krijgen op de inzet van vrijwilligers. Daarbij gaat het om aantallen, maar ook om de taken die zij uitvoeren en de rol die ze spelen in de organisatie.

Het onderzoek is bedoeld als herhaling van het onderzoek uit 2014. Echter naast de al bestaande vragen zijn ook enkele thema's met extra vragen verder uitgediept.

De thema's die centraal staan zijn:

- In hoeverre werken openbare bibliotheken met vrijwilligers?
 - o Waarom doen ze dit wel of niet?
 - o Om welke aantallen gaat het en om hoeveel uur?
 - o Wie zijn deze vrijwilligers?
- Hoe worden de vrijwilligers ingezet?
 - o Zijn ze aanvullend of vervangend?
 - o Welke werkzaamheden voeren ze uit?
 - o Is er sprake van arbeidsverdringing?
- Hoe ziet het vrijwilligersbeleid eruit?
 - o Wat staat er in beschreven?
 - o In hoeverre is de ondernemingsraad (OR)/personeelsvertegenwoordiging (PVT) betrokken bij dit beleid en de evaluatie ervan?
- Hoe wordt het vrijwilligerswerk gecoördineerd?
 - o Hoeveel bibliotheken hebben een vrijwilligerscoördinator?
 - o Wat is de positie en het takenpakket van deze coördinator?
 - o Hoeveel uren is beschikbaar voor het organiseren van de inzet van vrijwilligers?

Afbakening

Om het onderzoek duidelijk in te kaderen is vooraf een duidelijke afbakening van het onderwerp bepaald. Afgesproken is om de volgende punten buiten het onderzoek te houden:

- Een kosten-baten analyse van het werken met vrijwilligers. Vanuit onderzoek in andere sectoren blijkt dat dit geen betrouwbare cijfers oplevert en bovendien staat het los van het doel van dit onderzoek.
- Professionaliteit, kwaliteit en imago van de organisatie in relatie tot het werken met vrijwilligers. Deze thema's zijn zo omvangrijk dat zij niet passen binnen de opzet van dit onderzoek.

1.3 Methodologie

In 2014 is een eerste onderzoek naar vrijwilligers in de sector gedaan. Het CAOP was de uitvoerende partij. Bij het opstellen van de vragenlijst werkte zij samen met Movisie en Centraal Overleg Arbeidsvoorwaarden Openbare Bibliotheken.

Het herhalingsonderzoek in 2017 is uitgevoerd door Cubiss. De opzet van het onderzoek heeft een getrapte opzet:

Begin 2017 is de enquête uit 2014 opnieuw uitgezet onder alle bibliotheken. De gebruikte vragenlijst is daarbij nagenoeg gelijk gebleven. Vervolgens is aanvullend onderzoek ingezet om de gevonden resultaten beter te kunnen duiden. Dit aanvullende onderzoek bestond uit drie onderdelen:

- een digitale vragenlijst waarin dieper ingezoomd is op een aantal van de eerdere resultaten
- een drietal focusgroepen (of discussiegroepen) met specifieke doelgroepen uit de sector namelijk vrijwilligerscoördinatoren, OR/PVT leden en directie/management¹
- desk research naar good practices in andere branches

Aanvullend is middels deskresearch gekeken naar de inzet van vrijwilligers in drie verschillende organisaties in verschillende branches. Bij de keuze van deze drie cases is gelet op de vergelijkbaarheid van de organisaties ten opzichte van de bibliotheken en – op advies van het NOV, de netwerk- en belangenorganisatie voor vrijwilligerswerk – een vergelijkbaar

¹ Aanvankelijk was ook een focusgroep gepland met medewerkers, echter deze is vanwege gebrek aan belangstelling niet doorgegaan. Ter compensatie is de groep OR/PVT leden zowel bevraagd in hun hoedanigheid als OR/PVT-lid als ook vanuit hun medewerkers beleving.

transitieproces. Dit leidde tot een keuze voor de volgende dienstverlenende branches:
1. Musea, 2. Poppodia, 3. Sociaal Werk. Binnen de genoemde branches zijn drie concrete casussen uitgezocht:

1. Musea: Van Abbemuseum Eindhoven
2. Poppodia: 013 Tilburg
3. Sociaal Werk: WIJ Breda

Gedurende het onderzoek heeft regelmatig overleg plaatsgehad met de begeleidingscommissie die is ingesteld door Stichting Bibliotheekwerk. Deze commissie bestond uit Christine Oyen, namens de Vereniging Openbare Bibliotheken (VOB) en Otto Janssen namens de vakbond FNV Publiek belang.

1.4 Respons

De respons van het onderzoek is hoog. In totaal vulden 124 bibliotheken de eerste enquête in en 122 bibliotheken de tweede. Dat is een respons percentage van respectievelijk 81% en 79%. Aan de focusgroepen namen in totaal 25 personen deel verdeeld over 21 bibliotheken. Er was een goede spreiding tussen kleinere en grotere bibliotheken en tussen bibliotheken met veel en weinig vrijwilligers. Bijlage 1 bevat een overzicht van alle bibliotheken die aan één van de focusgroepen hebben deelgenomen.

Gezien deze goede respons en deze goede spreiding mag geconcludeerd worden dat de uitkomsten een betrouwbaar beeld schetsen van de huidige status rondom de inzet van vrijwilligers in de sector.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt beschreven in hoeverre openbare bibliotheken werken met vrijwilligers. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 beschreven hoe vrijwilligers worden ingezet: welke taken voeren zij uit en zijn dit taken die eerder door medewerkers met een arbeidsovereenkomst werden uitgevoerd? Hoofdstuk 4 gaat in op de vraag in hoeverre openbare bibliotheken aandacht besteden aan vrijwilligersbeleid en de ontwikkeling van vrijwilligers. In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de coördinatie van vrijwilligers en de positie van de vrijwilligerscoördinator daarin. Hoofdstuk 6 laat de uitkomsten zien van het deskresearch en beschrijft de drie casussen die hiervoor geselecteerd zijn. Tot slot worden in hoofdstuk 6 conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd.

Waar mogelijk wordt een vergelijking gemaakt tussen de meting in 2014 en 2017. Echter zoals hiervoor is toegelicht is het onderzoek in 2017 uitgebreider en is vergelijking niet altijd mogelijk.

Het aantal respondenten varieert per vraag. Dit heeft te maken met het gegeven dat respondenten soms een vraag hebben overgeslagen of tussentijds gestopt zijn met het beantwoorden van de vragen. Een andere reden is dat er op een paar plaatsen in de vragenlijst sprake is van een doorverwijzing. Hierdoor kan een vraag slechts van toepassing zijn op een selectie van de respondenten. Het aantal respondenten dat betrekking heeft op een bepaalde tabel/figuur wordt bij de titel vermeld.

In de tabellen en figuren kunnen percentages opgeteld uitkomen op 99 procent of 101 procent. Dit heeft te maken met afrondingen. Bijvoorbeeld de percentages 62,5 en 37,5 tellen precies op tot 100 procent. Wanneer deze percentages worden afgerond wordt het 63 procent en 38 procent, 101 procent in totaal.

Inzet van vrijwilligers

2.1 Aantal vrijwilligers

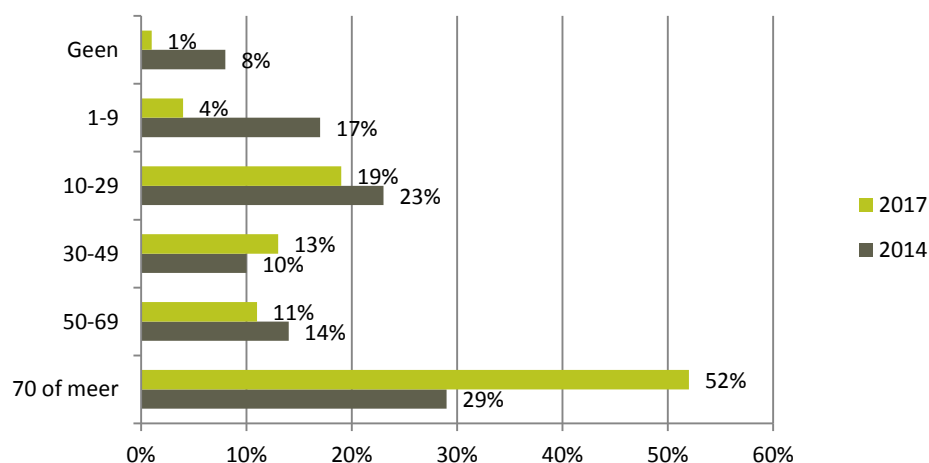
Van de 124 bibliotheken die in 2017 zijn onderzocht, werken alle bibliotheken op één na met vrijwilligers. In 2014 was dit bij 92 procent van de onderzochte bibliotheken het geval.

De bibliotheek die niet met vrijwilligers werkt, doet dit uit principe omdat zij vindt dat professionele medewerkers nodig zijn voor het bieden van kwaliteit.

Aantal vrijwilligers per bibliotheek sterk gegroeid (figuur 2.1)

Zoals figuur 2.1 laat zien, is er een duidelijke verschil tussen het aantal vrijwilligers in 2017 ten opzichte van het aantal in 2014. De groep bibliotheken met minimaal 70 vrijwilligers is in 2017 gestegen van 29 procent naar 52 procent. Het aantal bibliotheken met minder dan 10 vrijwilligers is in dezelfde periode gedaald van 17 procent naar 4 procent.

Figuur 2.1 Aantal vrijwilligers per bibliotheek (N=124)



De term vrijwilliger lijkt eenduidig, maar in de praktijk zijn er verschillende typen vrijwilligers actief. Omdat de relatie tussen de bibliotheek en deze verschillende vrijwilligers vaak verschilt is onderscheid gemaakt in drie type vrijwilligers:

Type A: vrijwilligers die rechtstreeks onder de bibliotheek vallen

Type B: vrijwilligers die wel voor de bibliotheek werken, maar aan een andere organisatie verbonden zijn zoals het UWV of een sociale werkplaats meestal als tegenprestatie voor een uitkering

Type C: vrijwilligers die vanuit een andere organisatie vrijwilligerswerk doen bij de bibliotheek, zoals vanuit een vrijwilligersorganisatie of de Katholieke Bond voor Ouderen.

Een kanttekening dient gemaakt te worden voor vrijwilligers van de Bibliotheek op school. Zij zijn meegerekend als Type A indien zij 'onder contract' staan van de bibliotheek. Vallen ze onder de vrijwilligerspool van de scholen, dan worden ze gezien als vrijwilliger in dienst van de school en zijn ze voor dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Dit geldt voor 70% van de bibliotheken.

Tabel 2.1 **Verschillende type vrijwilligers in de bibliotheek**

Type	% bibliotheken met dit type vrijwilliger	Gemiddeld aantal vrijwilligers per bibliotheek	Gemiddeld aantal fte aan vrijwilligers per bibliotheek	Gemiddeld aantal uren per vrijwilliger per bibliotheek per week
Type A	81%	110	10	3,3
Type B	30%	8	2	9,0
Type C	24%	23	1	1,6

Vrijwilligers type A komt veruit het meeste voor: 81% van de bibliotheken werkt met dit soort vrijwilligers². Daarbij gaat het ook meteen om grote aantallen. Gemiddeld zo'n 110 personen. Wordt dit echter vertaald naar fte en aantal uren per vrijwilliger, dan blijft dit beperkt tot gemiddeld 10 fte en 3,3 uur per vrijwilliger.

Het aantal bibliotheken dat werkt met type B en C ligt beduidend lager (respectievelijk 30% en 24%). Ook betreft het veel kleinere aantallen dan van type A. Daarbij valt op dat het gemiddelde aantal van type B vrijwilligers lager ligt dan dat van type C (8 versus 23). Echter type B vrijwilligers maken wel veel meer uren per persoon, waardoor het aantal fte dat zij vertegenwoordigen hoger uitkomt dan dat van type C.

Uitgaande van de percentages zoals genoemd in tabel 2.1 komen we uit op ongeveer 15.000 vrijwilligers in de bibliotheeksector in Nederland. Echter als we rekening houden met voetnoot 1, zal het werkelijke aantal vrijwilligers eerder rond de 18.000 vrijwilligers liggen.

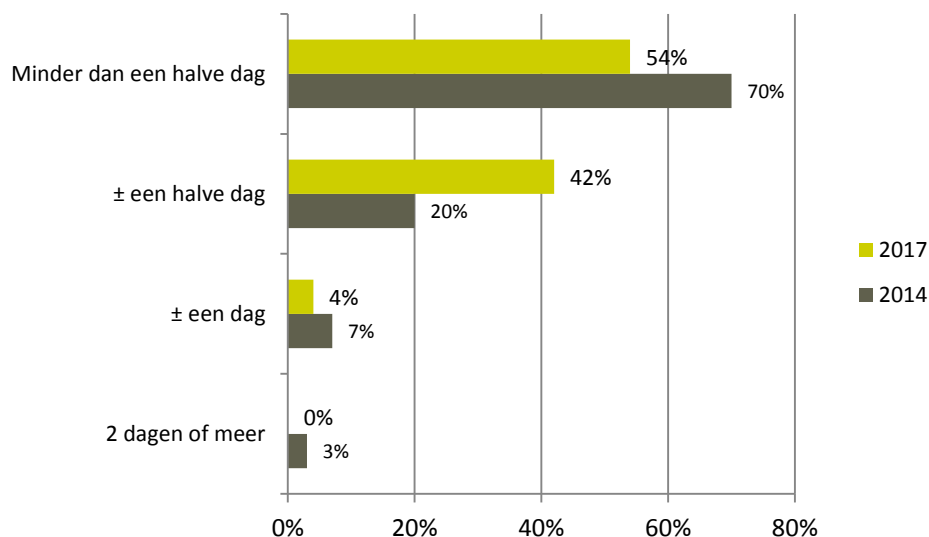
2.2 Aantal uren

Paragraaf 2.1 laat zien dat er veel vrijwilligers werkzaam zijn in de bibliotheekbranche, echter deze vrijwilligers worden over het algemeen een beperkt aantal uren per week ingezet. Dit was ook in 2014 het geval. Op hoofdlijnen is er dus niet veel veranderd tussen de twee meetjaren. Kijken we echter meer in detail (zie figuur 2.2) dan valt op dat het percentage vrijwilligers dat minder dan een halve dag per week werkzaam is, de afgelopen drie jaar is gedaald van 70 procent naar 54 procent. Het deel van de vrijwilligers dat ongeveer een halve dag per week werkt, is juist in 2017 een stuk hoger dan in 2014 (2014: 20%, 2017: 42%). In 2014 werkte nog 10 op de 100 vrijwilligers één hele dag of zelfs nog meer in een week als vrijwilliger in de bibliotheek. In 2017 ligt dit met 4 op de 100 vrijwilligers lager. Het beeld dat er in 2014 was en nu nog steeds, is dat veel mensen bereid zijn om als vrijwilliger werkzaam te zijn in de bibliotheek, maar zich slechts voor een zeer beperkt aantal uren per week vrij kunnen/willen maken. Let op: bij bovenstaande cijfers is geen uitsplitsing gemaakt naar type vrijwilliger zoals dat in paragraaf 2.1 wel is gebeurd.

² In de praktijk ligt dit percentage waarschijnlijk eerder op 95% omdat niet alle respondenten deze vragen hebben beantwoord, ontbreken er een aantal

Ter vergelijking: Een gemiddelde medewerker met een arbeidsovereenkomst in de bibliotheekbranche werkt zo'n 22 uur per week.³ Een medewerker met een arbeidsovereenkomst werkt dus gemiddeld ruim 6 ½ keer zoveel uren per week dan een vrijwilliger. Daarmee ontstaat de situatie dat vrijwilligers in aantal de betaalde medewerkers in ruime mate overstijgt, maar dat het aantal betaalde werkuren nog altijd veel hoger ligt dan het aantal onbetaalde werkuren.

Figuur 2.2 Gemiddelde inzet per vrijwilliger per week (N=121)



Relatie aantal vrijwilligers en werkuren

In 2014 was er nog geen relatie te zien tussen het aantal vrijwilligers in een bibliotheek en het aantal uren dat een vrijwilliger gemiddeld wordt ingezet. Dit is in 2017 wel het geval. Een vrijwilliger in een bibliotheek waar tussen de 1-29 vrijwilligers werkzaam zijn, werkt gemiddeld 2 uur in de week. In een bibliotheek met 30 vrijwilligers of meer, zijn de vrijwilligers gemiddeld 4 uur in de week actief.

2.3 Verhouding vrijwilligers en medewerkers met een arbeidsovereenkomst

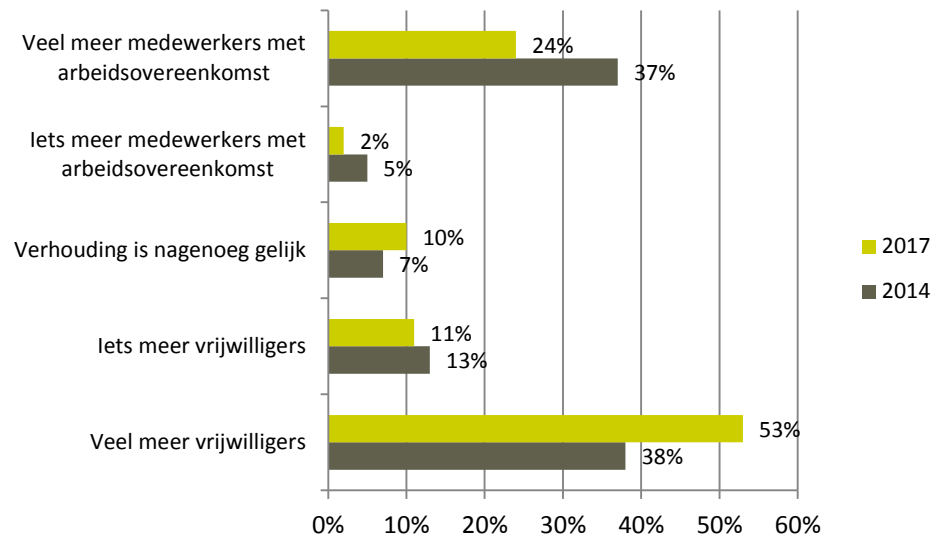
Figuur 2.3 laat zien dat er de afgelopen drie jaar een flinke verschuiving heeft plaatsgevonden in de verhouding vrijwilligers en medewerkers met een arbeidsovereenkomst. In 2014 waren er in 37 procent van de bibliotheken veel meer medewerkers met een arbeidsovereenkomst en een nagenoeg gelijk percentage (38 procent) had juist veel meer vrijwilligers. In 2017 is het beeld totaal anders. In meer dan de helft van de bibliotheken zijn veel meer vrijwilligers werkzaam dan medewerkers met een arbeidsovereenkomst en in slechts bijna een kwart van de bibliotheekorganisaties zijn juist veel meer medewerkers met een arbeidsovereenkomst werkzaam. De balans slaat in deze meting dus vaker door in de richting van veel meer vrijwilligers dan medewerkers met een arbeidsovereenkomst, dan in 2014 het geval was. In 10 procent van de bibliotheken is de verhouding nagenoeg gelijk, dit was in 2014 iets lager met 7 procent.

In bibliotheekorganisaties waar veel met vrijwilligers gewerkt wordt (30 of meer vrijwilligers) slaat de balans vaker door in de richting van meer vrijwilligers dan medewerkers met een arbeidsovereenkomst (62 procent) dan in bibliotheken met relatief weinig vrijwilligers (1-29 vrijwilligers) (13 procent). Het beeld is net andersom bij organisaties die veel meer medewerkers met een arbeidsovereenkomst hebben, dit is bij bibliotheken met weinig

³ Bron: www.statline.nl

vrijwilligers veel vaker het geval. De verhouding betaalde en onbetaalde krachten is dus sterk afhankelijk van het aantal vrijwilligers.

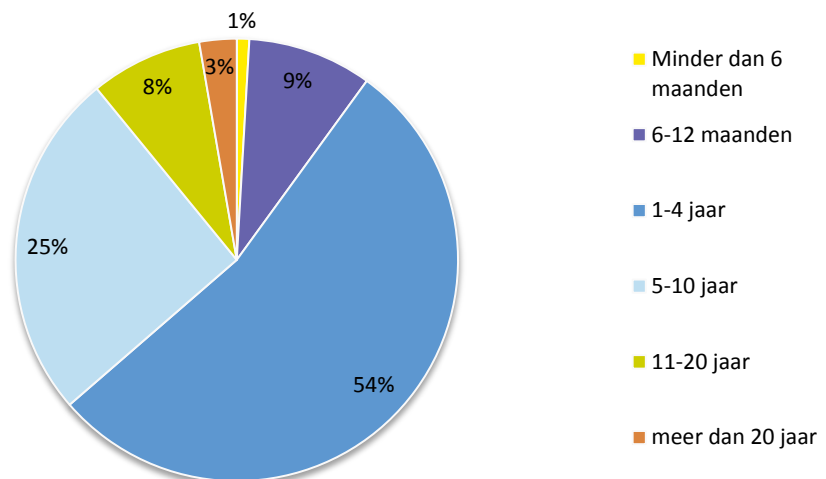
Figuur 2.3 Verhouding vrijwilligers en medewerkers met een arbeidsovereenkomst (N=122)



2.4 Duur werkzaamheden vrijwilliger

Bij een meerderheid van de bibliotheken blijft een vrijwilliger 1-4 jaar werkzaamheden uitvoeren voor de bibliotheek. Bij één op de tien bibliotheken is dit minder lang (1 jaar of korter) en er is ook nog een behoorlijk grote groep trouwe vrijwilligers (36 procent). Zij blijven 5 jaar of langer werkzaam bij de bibliotheek. Vrijwilligers die langer dan 10 jaar vrijwilligerswerk doen, komen vaker voor bij bibliotheken met veel vrijwilligers (30 of meer), namelijk 13 procent tegenover 4 procent bij bibliotheken met relatief weinig vrijwilligers.

Figuur 2.4 Duur werkzaamheden vrijwilliger (N=115)



Ook tijdens de focusgroepen komt naar voren dat er grote verschillen zijn in de doorstroom onder vrijwilligers. Bij sommige bibliotheken is de doorstroom hoog, terwijl andere bibliotheken juist een groep trouwe vrijwilligers heeft. In dat laatste geval gaat het relatief vaak om bibliotheken met veel kleine kernen waar van oudsher al veel met vrijwilligers wordt gewerkt.

Aangegeven wordt dat veel vrijwilligers zich tegenwoordig niet graag voor langere tijd (> 1 jaar) willen binden aan een organisatie. Men wil graag flexibel blijven.

Sommige bibliotheken werken overigens bewust met vrijwilligerscontracten met een vooraf bepaalde einddatum, meestal variërend van 2 tot 5 jaar. Dit maakt het makkelijker om een eventueel samenwerkingsverband na enkele jaren weer op te heffen.

2.5 Reden inzet vrijwilligers

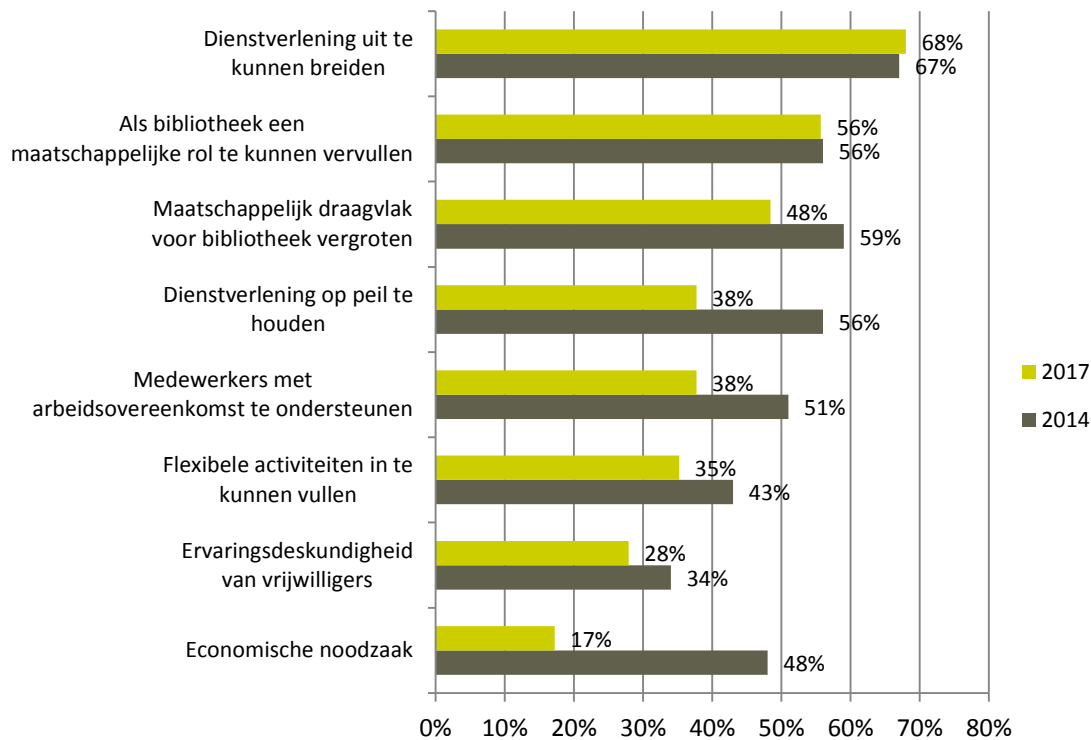
Bibliotheken kunnen diverse redenen hebben om vrijwilligers in te zetten in hun organisatie. Aan de inzet van vrijwilligers kunnen zowel interne als externe factoren ten grondslag liggen. Bij interne redenen kan gedacht worden aan de cultuur binnen de bibliotheken, het soort werkzaamheden/activiteiten dat prioriteit heeft, de aanwezige kwaliteiten van de betaalde medewerkers. De conjunctuur kan een externe factor zijn. Tijdens de meting in 2014 zat Nederland in een crisis en werd flink bezuinigd door overheden. In 2017 is de crisis voorbij. Verder heeft een bibliotheek te maken met één of meerdere gemeenten als subsidiegever. Het totaalplaatje aan interne en externe factoren kan verklaren waarom en in welke mate vrijwilligers worden ingezet.

Uitbreiding dienstverlening is de belangrijkste reden voor inzet van vrijwilligers

Zowel in 2014 als in 2017 is de uitbreiding van de dienstverlening de belangrijkste reden om vrijwilligers in te zetten. Twee derde deel van de bibliotheken geeft dit als reden op. Ongeveer de helft van de bibliotheken geeft verder als reden op, als bibliotheek een maatschappelijke rol te kunnen vervullen en het maatschappelijk draagvlak voor de bibliotheek vergroten. Deze laatste reden was in 2014 iets belangrijker dan in 2017. Dit geldt ook voor de overige redenen zoals figuur 2.5 laat zien. Het verschil tussen de twee meetjaren is met name groot wanneer het gaat om de economische noodzaak om vrijwilligers in te zetten en (in wat mindere mate) om de dienstverlening op peil te houden. De crisis in 2014 zou hiervoor een verklaring kunnen zijn.

Bij bibliotheken met veel vrijwilligers is er een drietal redenen om vrijwilligers in te zetten belangrijker dan bij bibliotheken waar minder vrijwilligers werkzaam zijn. Hierbij gaat het om het uitbreiden van de dienstverlening, de ervaringsdeskundigheid van vrijwilligers en met name dat de bibliotheek een maatschappelijke rol wil vervullen. Deze laatste reden wordt door 31 procent van de bibliotheken met weinig vrijwilligers genoemd en door 63 procent van de bibliotheken met veel vrijwilligers.

Figuur 2.5 Reden inzet vrijwilligers (N=122, meerdere antwoorden mogelijk)



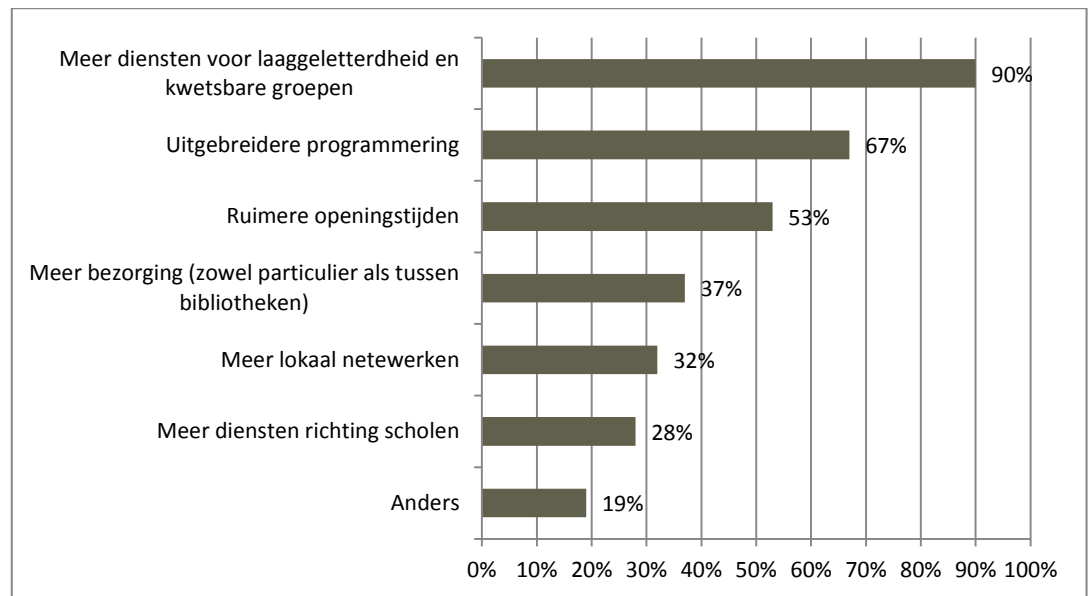
Tijdens de focusgroepen wordt unaniem als belangrijkste argument voor de inzet van vrijwilligers gegeven dat het bibliotheken gewoon niet lukt om zonder vrijwilligers voldoende openingsuren te combineren met het aanbieden van diverse (nieuwe) activiteiten. Directies geven te kennen dat vooral de gemeente wil dat zij nieuwe activiteiten ontwikkelen en hen vraagt om een bijdrage te leveren aan de participatie maatschappij.

De vraag die in bibliotheken vooral directie en OR bezig houdt is dan ook niet zozeer óf vrijwilligers moeten worden ingezet maar hoe? Opvallend is dat een echt duidelijke visie ten aanzien van de inzet van vrijwilligers vaak ontbreekt. Men komt niet verder dan de praktische redenen die hierboven al zijn benoemd. Verder geven zowel directies als deelnemers van de andere focusgroepen aan dat artikel 48 uit de cao dit 'hoe' niet echt duidelijker maakt. Welke onderdelen van de functies mogen ingevuld worden door vrijwilligers en wanneer is nou wel sprake van werkverdringing en wanneer niet? Mag je vrijwilligers inzetten om betaalde krachten (gedeeltelijk) vrij te spelen voor andere werkzaamheden? Dit zijn vragen die spelen bij de respondenten, waar zij geen eenduidig antwoord op hebben.

Uitbreiding werkzaamheden

De belangrijkste reden voor de inzet van vrijwilligers is dus uitbreiding van de dienstverlening. Figuur 2.6 laat zien om wat voor soorten uitbreidingen dit gaat. Daaruit blijkt dat vrijwilligers vooral worden ingezet voor extra dienstverlening ten behoeve van laaggeletterdheid en kwetsbare groepen in de samenleving (90%). Twee andere belangrijke uitbreidingen vormen de programmering en ruimere openingstijden.

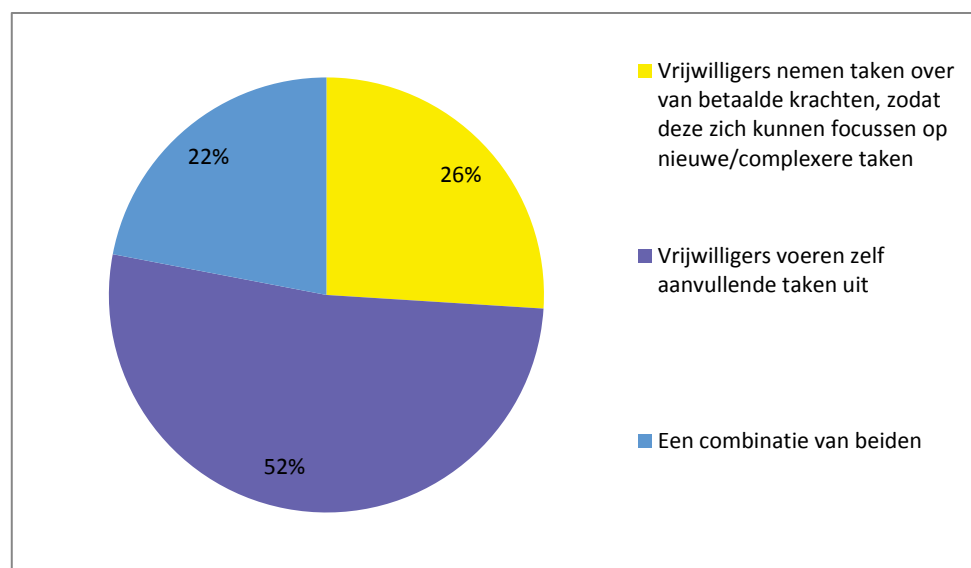
Figuur 2.6 **Uitbreiding van dienstverlening via inzet van vrijwilligers (meerdere antwoorden mogelijk)**



Er zijn meerdere manieren waarop de uitbreiding van dienstverlening in de praktijk wordt gerealiseerd. De vrijwilligers kunnen worden ingezet op aanvullende taken, of zij kunnen taken van betaalde krachten overnemen, waardoor die tijd overhouden voor het uitvoeren van vernieuwende of complexere taken. Figuur 2.7 laat zien dat in de helft van alle bibliotheken vrijwilligers zelf worden ingezet voor extra taken. Ongeveer een kwart kiest ervoor om betaalde medewerkers vrij te spelen voor aanvullende en/of vernieuwende taken en bij ongeveer een vijfde van de bibliotheken komen beide opties min of meer in gelijke mate voor.

Ook uit de focusgroepen komt dit beeld naar voren. Daarbij wordt aangemerkt 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 geeft aan dat de insteek is om het werk van betaalde medewerkers uitvoerbaar te houden en de continuïteit te waarborgen.

Figuur 2.7 **Manier waarop vrijwilligers bijdragen aan uitbreiding dienstverlening (N=96)**



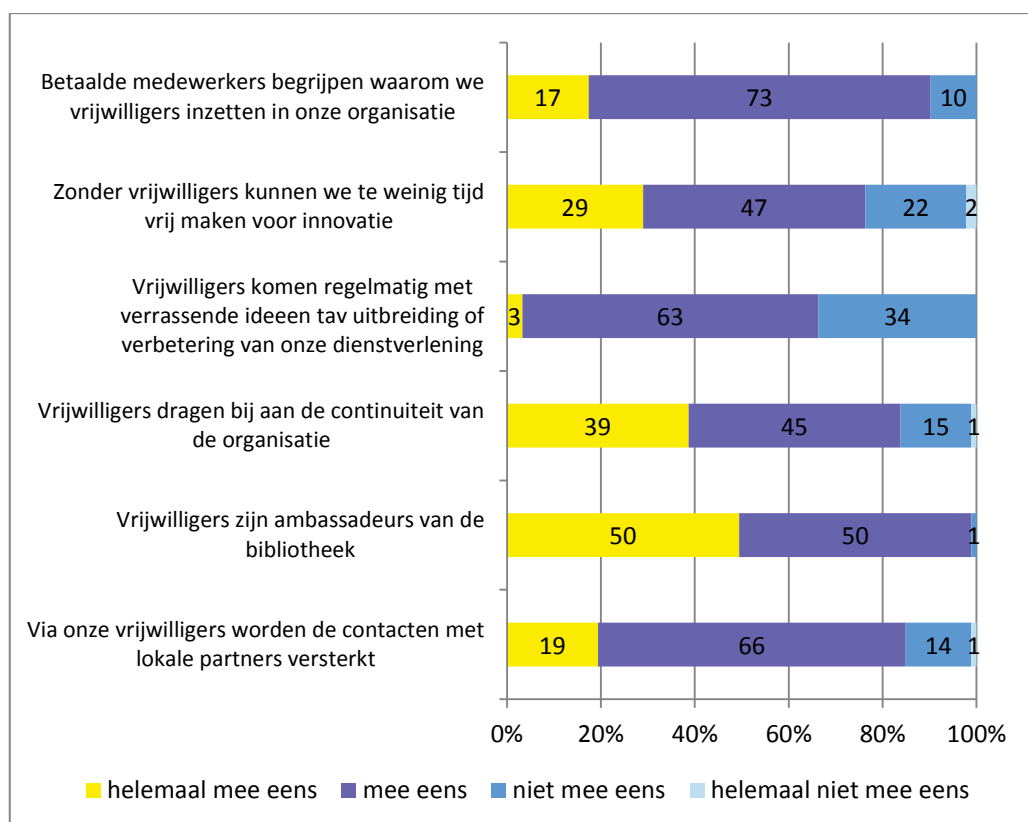
Toegevoegde waarde vrijwilligers

In de enquête zijn een aantal stellingen aan de respondenten voorgelegd. Figuur 2.8 laat zien hoe hierop is gereageerd. Hieruit blijkt dat een grote meerderheid van de betaalde krachten volgens de directie snapt waarom er vrijwilligers worden ingezet. Dit beeld wordt bevestigd door de uitkomsten van de focusgroepen.

Verder valt op dat vrijwel alle respondenten de vrijwilligers zien als ambassadeur. Ook dit is in de focusgroepen meerdere malen naar voren gekomen. De vrijwilligers maken bewust en onbewust vanuit enthousiasme goede reclame voor de bibliotheek in hun vrienden- en familiekring/in de samenleving.

Het aandragen van nieuwe ideeën scoort iets minder positief dan de andere stellingen, toch geeft ongeveer twee derde van de respondenten aan dat dit in hun organisatie regelmatig voorkomt.

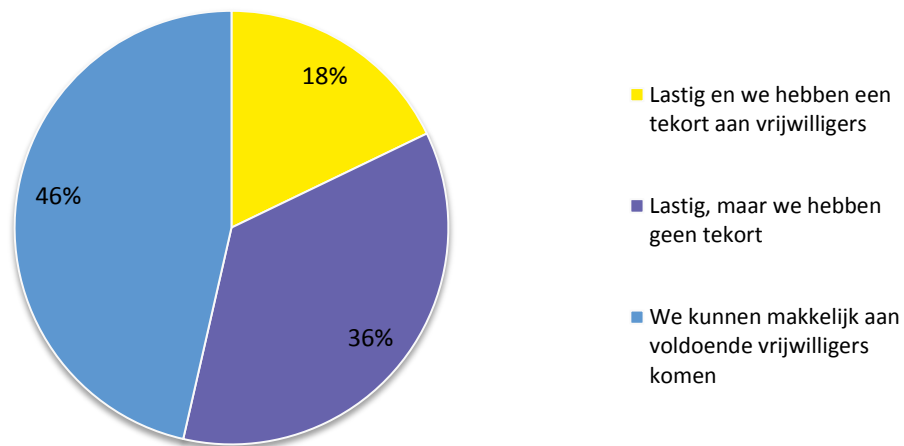
Figuur 2.8 Stellingen over de inzet van vrijwilligers in de organisatie (N=93)



2.6 Werven van vrijwilligers

Aangezien een modale vrijwilliger 1-4 jaar werkzaam blijft bij een bibliotheek, is het van groot belang dat er veel en vaak nieuwe vrijwilligers worden geworven. Aan de respondenten is de vraag gesteld of dit voor problemen zorgt. In figuur 2.9 staan de resultaten weergegeven. Ruim 80 procent van de bibliotheken heeft over het algemeen geen tekort aan vrijwilligers en bijna de helft van de deelnemende bibliotheken geeft aan makkelijk aan vrijwilligers te kunnen komen. Voor 18 procent van de bibliotheekorganisaties is het lastig om aan voldoende vrijwilligers te komen. Zij hebben zelfs een tekort.

Figuur 2.9 Werving vrijwilligers (N=112)



Tijdens de focusgroepen blijkt dat de meeste bibliotheken bij de werving van vrijwilligers één of meerdere vrijwilligersprofielen hebben opgesteld. Voordat vrijwilligers aangenomen worden, wordt eerst een kennismakings- annex sollicitatiegesprek gehouden. Hierin wordt over en weer gekeken of men iets voor elkaar kan betekenen. Bibliotheken die moeilijk aan voldoende vrijwilligers kunnen komen, geven aan dat zij minder kritisch zijn ten aanzien van de kwaliteiten van een potentiële vrijwilliger.

De meeste vrijwilligers zijn 70+ en vrouw. Het meeste moeite hebben bibliotheken om vrijwilligers te vinden die goed digitaal onderlegd zijn. Meestal gaat dit om wat jongere mensen en die zijn niet makkelijk te vinden en willen zich vaak ook niet langdurig vastleggen voor bepaalde werkzaamheden.

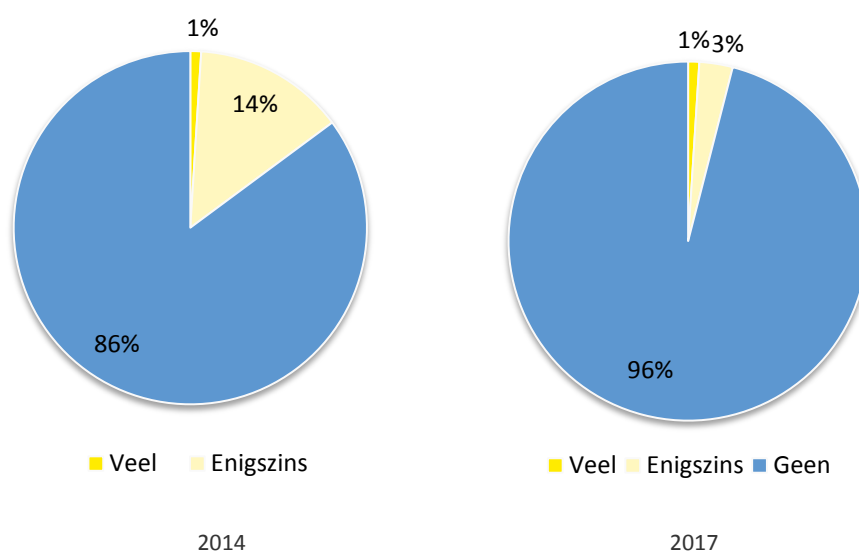
3

Taken en werkzaamheden

3.1 Ervaring in branche

In 2014 had bij 86 procent van de bibliotheken het merendeel van de vrijwilligers voorafgaande aan hun werk in de bibliotheek nog geen ervaring in deze branche. Dit percentage is de afgelopen drie jaar hoger geworden. In 2017 heeft bij 96 procent van de bibliotheken, het merendeel van de vrijwilligers nog niet eerder werkzaamheden voor bibliotheken verricht. Met name het percentage dat enige ervaring in de bibliotheekbranche heeft, is de afgelopen 3 jaar teruggelopen van 14 procent naar 3 procent. Ervaring kan zijn opgedaan doordat vrijwilligers al eerder vrijwilligerswerk hebben uitgevoerd in een bibliotheek, of omdat zij voor het vrijwilligerswerk een betaalde baan in de branche hebben gehad.

Figuur 3.1 Ervaring in de branche (N=122)



Tijdens de focusgroepen kwam ter sprake dat in sommige gevallen oud-bibliotheek medewerkers na hun pensionering aanblijven als vrijwilliger. Dit blijkt in de praktijk niet altijd goed uit te pakken. Juist omdat deze vrijwilliger veel kennis van zaken heeft, is het lastig om terug te komen in een rol waarin een deel van de oude taken niet meer uitgevoerd mogen

worden. In sommige gevallen leverde dit ongemakkelijke situaties op. Dit heeft ertoe geleid dat sommige bibliotheken er voor kiezen geen vrijwilligers te werven onder oud-personeelsleden.

3.2 Aard werkzaamheden

Vrijwilligers in de bibliotheekbranche voeren een scala aan werkzaamheden uit. De reden om vrijwilligers op bepaalde werkzaamheden in te zetten wordt enerzijds bepaald door de behoefte van de bibliotheek en haar bezoekers. Anderzijds spelen de interesse, ervaring en competenties van de vrijwilliger zelf een rol.

Op welke functies worden de vrijwilligers ingezet en welke taken voeren zij binnen die functies zoal uit. Dit is te lezen in tabel 3.1. Meer dan 2 op de 3 bibliotheken heeft vrijwilligers die actief zijn voor Taalactiviteiten, logistiek en digitale cursussen. Bijna 60% van de bibliotheken zet vrijwilligers in de front-office als gastvrouw en -heer en bij voorleesactiviteiten. Nog eens de helft van de bibliotheken heeft vrijwilligers die betrokken zijn bij de organisatie van activiteiten.

Tabel 3.1 Functies en taken van vrijwilligers (N=92)

Functie	% bibliotheken dat hiervoor vrijwilligers inzet	Gemiddelde aantallen vrijwilligers	Werkzaamheden
Taalhuis/Taalmaatjes/Taalpunt	67%	37	Les geven (77%) Vorbereidend werk (39%) Anders (36%)
Logistieke proces	66%	15	Boeken aan huis (94%) Vervoer tussen vestigingen (16%) Verwerken binnengekomen pakketten (9%) Anders (7%)
Digitale cursussen (Klik en tik, digisterker etc)	65%	11	Geven cursus (76%) Vorbereidend werk (40%) Anders (29%)
Gastvrouw/-heer	58%	44	Welkom heten (88%) Bezoekers helpen voorkant systeem (74%) Openen/afsluiten vestiging (31%) Bezoekers helpen achterkant systeem (23%) Inlichtingenwerk (22%) Anders (28%)
Voorleesactiviteiten	57%	17	Voorlezen (92%) Meedenken over inhoud activiteit (43%) Vorbereidend werk (35%) Anders (17%)
Organisatie activiteiten	49%	9	Vorbereidend werk (86%) Activiteit begeleiden (59%) Meedenken over nieuwe activiteiten (35%) Anders (12%)
Opruimhulp	43%	14	Boeken terugplaatsen (91%) Meehelpen displays en promotietafels (41%) Anders (26%)
dBos	25%	16	(niet verder gespecificeerd)
Makersactiviteiten	16%	2	Draaien fablab (61%) Vorbereidend werk (61%) Verzorgen workshops (54%) Anders (39%)

In de laatste kolom van bovenstaande tabel is te zien welk type taken vrijwilligers uitvoeren bij de verschillende functies. Vrijwel bij alle functies gaat het om meer dan alleen een helpende hand. Veel vrijwilligers geven zelf cursussen of begeleiden activiteiten. Van de gastvrouwen doet ruim 20% ook inlichtingenwerk of helpt klanten met de achterkant van het systeem.

3.3 Werkverdringing

Artikel 48 cao Openbare Bibliotheken 2015-2019

Volgens de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen 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.

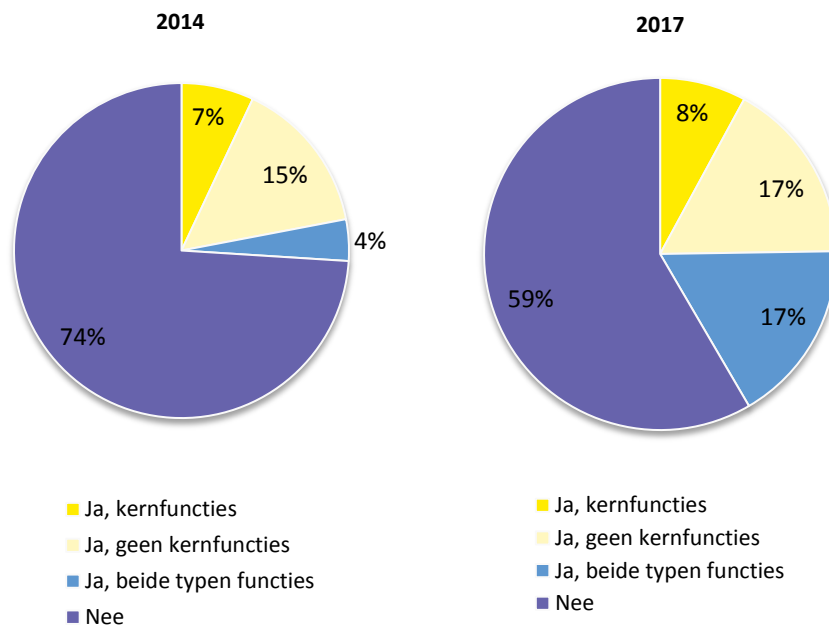
1. In een organisatie die valt onder de werkingssfeer van deze cao blijft de inzet van vrijwilligers beperkt tot een aanvulling op de professionele organisatie. Iedere organisatie heeft daarop gericht beleid.
2. Met inachtneming van de WOR overlegt de werkgever met de ondernemingsraad/personeelsvertegenwoordiging over het vrijwilligersbeleid en over welk deel van de dienstverlening door vrijwilligers uitgevoerd kan worden. Dit wordt jaarlijks geëvalueerd met de ondernemingsraad/personeelsvertegenwoordiging.
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 geldt ook voor de inzet van vrijwilligers toegewezen door de subsidiërende overheid.

In de cao, artikel 48, staat beschreven dat een organisatie die valt onder de werkingssfeer van deze cao de inzet van vrijwilligers beperkt blijft tot een aanvulling op de bibliotheekorganisatie. Verder stelt de cao dat de inzet van vrijwilligers niet ten koste gaat van de betaalde formatie van de professionele organisatie.

Een kernfunctie is een bibliotheek-technische functie of gemengde administratieve en bibliotheek-technische functie.

Aan de respondenten is de vraag gesteld of vrijwilligers in de bibliotheek werkzaamheden uitvoeren die eerder door medewerkers met een arbeidsovereenkomst werden uitgevoerd. Hierbij kan het gaan om werkzaamheden als aanvulling op de werkzaamheden van de medewerkers, dus naast een betaalde medewerker, of als vervanging van de werkzaamheden van een medewerker. Vervolgens is de vraag gesteld of het hierbij gaat om werkzaamheden die bij een kernfunctie behoren of niet. Een combinatie van deze twee vragen geeft de volgende gegevens:

Figuur 3.2 Voeren vrijwilligers werkzaamheden uit die eerder zijn uitgevoerd door medewerkers met een arbeidsovereenkomst? (N=119)



Uit bovenstaand figuur is af te lezen dat het percentage bibliotheken waar vrijwilligers werkzaamheden uitvoeren die eerder door medewerkers met een arbeidsovereenkomst werden gedaan, in 2017 ruim hoger ligt dan in 2014 het geval was. In deze meting wordt bij vier van de tien bibliotheken door vrijwilligers taken uitgevoerd die eerder door betaalde medewerkers werden gedaan. Dit was in 2014 in 26 procent van de bibliotheken het geval. Het uitvoeren van werkzaamheden behorende bij kernfuncties door vrijwilligers gebeurt in 2017 bij 25 procent van de bibliotheken en in 2014 bij 11 procent van de bibliotheken. Het uitvoeren van werkzaamheden door vrijwilligers, eerder uitgevoerd door betaalde medewerkers (zowel behorende bij kernfuncties als niet behorende bij kernfuncties), is de afgelopen 3 jaar behoorlijk gestegen.

Zoals al eerder aangehaald komt tijdens de focusgroepen naar voren dat iedereen in de organisatie van directie tot werkvloer op zoek is naar een correcte manier om vrijwilligers in te zetten. Dit blijkt in de praktijk lastig omdat er verschillende zaken tegelijk spelen: er is sprake van bezuinigingen of teruglopende inkomsten, gemeentes vragen om vernieuwing of uitbreiding van de dienstverlening en betaalde krachten zijn bang om overbodig te worden. Daarbij komt dat artikel 48 voor meerderlei interpretatie mogelijk is. Dit roept veel vragen op. Want waar ligt de scheiding tussen betaald en onbetaald werk? Wanneer is er sprake van arbeidsverdringing? Geldt dit ook als vrijwilligers worden ingezet om betaalde krachten vrij te spelen voor andere taken?

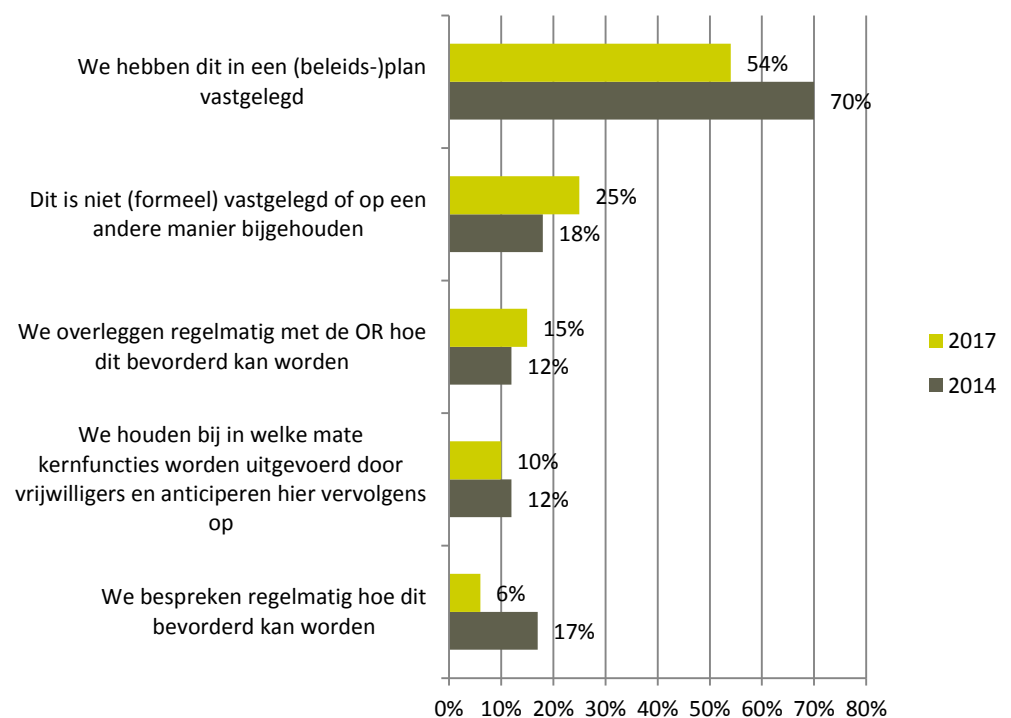
Voorop directie niveau is behoefte aan een branche brede discussie over de veranderende, professionele rol van de bibliotheek ten aanzien van de vijf kerntaken. Men heeft het gevoel dat de tijd dringt, omdat de traditionele rol van de bibliotheek al jaren naar de achtergrond verdrongen wordt en men steeds zoekt naar manieren om het eigen bestaan te verantwoorden. Ook OR leden geven aan behoefte te hebben aan duidelijkheid. Hun vragen liggen vooral op het vlak van werkverdringing.

3.4 Uitvoer kernfuncties

Zowel in 2014 als in 2017 gaf negen op de tien bibliotheken aan dat in de organisatie wordt bevorderd dat kernfuncties worden uitgevoerd door medewerkers met een arbeidsovereenkomst.

Bibliotheken kunnen op verschillende manieren bevorderen dat kernfuncties worden uitgevoerd door medewerkers met een arbeidsovereenkomst. Bij iets meer dan de helft van de deelnemende bibliotheken is het bevorderen dat kernfuncties worden uitgevoerd door medewerkers met een arbeidsovereenkomst vastgelegd in een (beleids-)plan. Dit was in 2014 nog bij 70 procent van de bibliotheken het geval. Andere manieren om dit te bevorderen worden veel minder vaak toegepast. Een kwart van de bibliotheken heeft een informele wijze om te bevorderen dat kernfuncties worden uitgevoerd door medewerkers met een arbeidsovereenkomst en 15 procent overlegt hierover regelmatig met de OR/PVT. Eén op de tien bibliotheken houdt expliciet bij in welke mate kernfuncties worden uitgevoerd door vrijwilligers en anticiperen hier op en 6 procent van de deelnemende organisatie bespreken dit issue regelmatig met elkaar.

Figuur 3.3 Hoe wordt bevorderd dat kernfuncties worden uitgevoerd door medewerkers met een arbeidsovereenkomst? (N=108, meerdere antwoorden mogelijk)



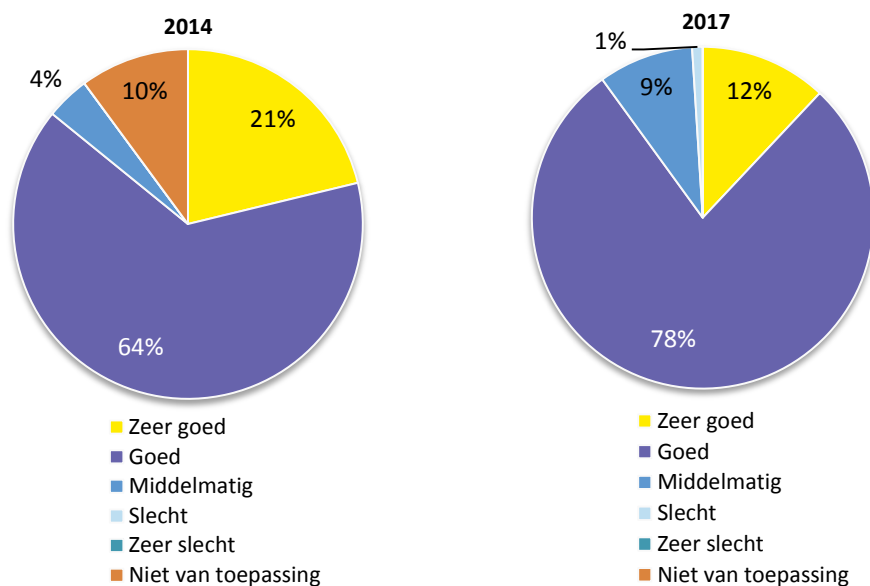
3.5 Samenwerking

In 2017 wordt de samenwerking tussen vrijwilligers en betaalde medewerkers iets kritischer bekeken dan in 2014. Zo is het aantal bibliotheken dat de samenwerking als 'zeer goed' omschrijft afgenomen van 21 procent naar 12 procent. Het aantal bibliotheken dat de samenwerking als 'middelmatic' of 'slecht' beoordeelt is daarentegen gestegen van 4 procent naar 10 procent.

Daar staat wel tegenover dat in 2017 bijna 80 procent van de ondervraagde bibliotheken de samenwerking 'goed' noemt. Samen met het percentage 'zeer goed', betekent dit dat in 90 procent van de bibliotheken de samenwerking als positief wordt beoordeeld.

In 2014 gaf nog 1 op de 10 bibliotheken aan de samenwerking tussen beide groepen medewerkers niet te kunnen beoordelen (bijv. doordat het contact tussen de groepen beperkt is). In deze meting konden alle deelnemende bibliotheken de samenwerking beoordelen.

Figuur 3.4 Samenwerking vrijwilligers en medewerker met arbeidsovereenkomst



Uit de focusgroepen blijkt dat de mate van tevredenheid over de inzet van vrijwilligers onder medewerkers afhankelijk is van twee facetten. Het eerste facet is de angst voor het verlies van zijn/haar baan en het tweede facet heeft te maken met de mate van samenwerking en de taakafbakening.

De respondenten in de focusgroepen geven aan dat de inzet van vrijwilligers anders dan als gastvrouw en -heer door medewerkers niet of nauwelijks als bedreigend wordt ervaren. Dit heeft alles te maken met een duidelijke afbakening van de werkzaamheden, waardoor betaalde medewerkers niet het gevoel hebben dat zij moeten ‘concurreren’ met vrijwilligers. Echter de rol van gastvrouw (heer) wordt wel als zodanig gezien. Ruim de helft van alle bibliotheken zet inmiddels vrijwilligers in voor deze functie. Het onderscheid tussen deze gastvrouwen en de betaalde medewerkers wordt meestal gelegd bij het geven van inhoudelijk advies en werken met de ‘achterkant’ van het uitleensysteem. In de praktijk blijkt het echter lastig om deze strikte scheiding te handhaven. Naarmate vrijwilligers meer ervaring krijgen, gaan zij ook makkelijker dit soort activiteiten naar zich toetrekken. Betaalde medewerkers ervaren dit al snel als bedreigend omdat ze zich afvragen wat hun toegevoegde waarde nog is en dit levert dan ook het snelst moeilijke situaties op.

Afgezien van de angst van baanverlies, loopt de samenwerking tussen vrijwilligers en betaalde krachten meestal goed. Toch geven medewerkers aan dat de samenwerking wel blijvend aandacht verdient van leidinggevend. De samenwerking betekent in de praktijk vaak dat betaalde medewerkers een andere invulling krijgen van de functie. Zij moeten bijvoorbeeld meer coachend optreden en dit is niet iedereen gegeven. Ook kan het zijn dat vrijwilligers die al wat langer meelopen zich steeds meer met de inhoud gaan bezighouden, denken het beter te weten etc. Daarnaast bestaat na verloop van tijd bij veel vrijwilligers de wens om zich verder te ontwikkelen.

Medewerkers van sommige bibliotheken hebben een speciale cursus gehad die inging op de veranderende situatie met de komst van vrijwilligers. Dit werd als zeer nuttig ervaren omdat er veel aandacht was voor het acceptatieproces waar betaalde medewerkers doorheen moeten. Pas als dat goed gebeurt, kun je de volgende stap zetten en kun je leren om bepaalde taken los te laten en een nieuwe invulling te vinden voor jezelf.

4 Vrijwilligersbeleid

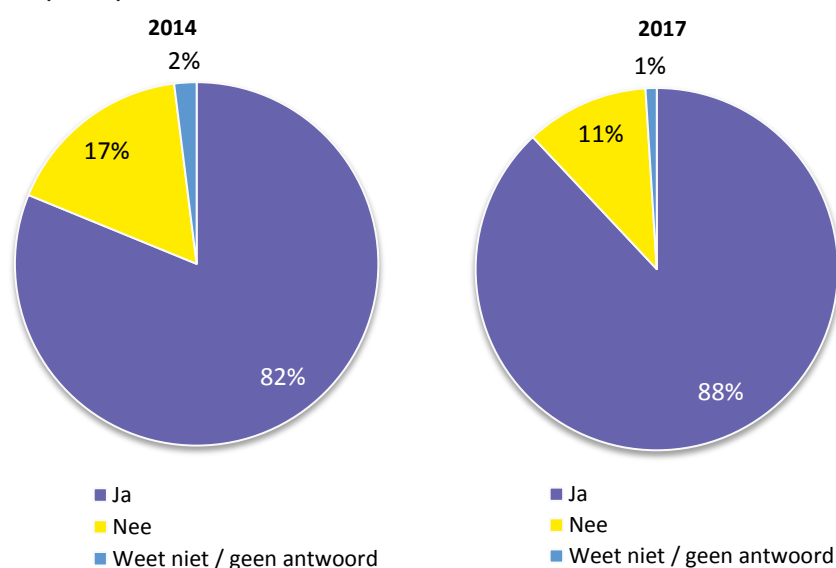
4.1 Aanwezigheid vrijwilligersbeleid

Het vastleggen van vrijwilligersbeleid kan helpen om helderheid te creëren over de inzet van vrijwilligers in de organisatie. Zo kan in een beleidsplan zaken worden vastgelegd over bijvoorbeeld:

- Samenwerking professionele krachten en vrijwilligers
- Sturing
- Werving en selectie
- Begeleiding en scholing
- Wederzijdse verantwoordelijkheden

Een zeer ruime meerderheid, 88 procent, geeft aan dat er in de organisatie vrijwilligersbeleid is opgesteld. Dit percentage is de afgelopen drie jaar licht gestegen, in 2014 was het namelijk nog 82 procent. Het percentage bibliotheken dat vrijwilligersbeleid heeft vastgesteld is afhankelijk van het aantal vrijwilligers dat in de betreffende bibliotheek werkzaam is. Van de bibliotheekorganisaties waar minder dan 30 vrijwilligers werkzaam zijn, heeft 74 procent vrijwilligersbeleid vastgelegd, in bibliotheken waar (veel) meer vrijwilligers werken is dit 93 procent, ruim hoger dus. Gemiddeld heeft 81% van de bibliotheken een schriftelijk beleidsstuk over vrijwilligersbeleid.

Figuur 4.1 Aanwezigheid beleid (N=118)



Indien er vrijwilligersbeleid is vastgelegd, dan worden hier veel onderwerpen in opgenomen (zie figuur 4.2). Dit was in 2014 al het geval, maar we zien het ook in deze meting terug. Een groot deel van de bibliotheken (minimaal 80 procent) heeft de volgende onderwerpen in hun beleid beschreven:

- Visie op vrijwilligerswerk
- Positie vrijwilliger in de organisatie
- Rechten en plichten van vrijwilligers
- Voorwaarden voor vrijwilligerswerk
- Werkafspraken / vrijwilligersovereenkomst
- Taken en taakafbakening
- Werving en selectie
- Erkenning en waardering van vrijwilligers

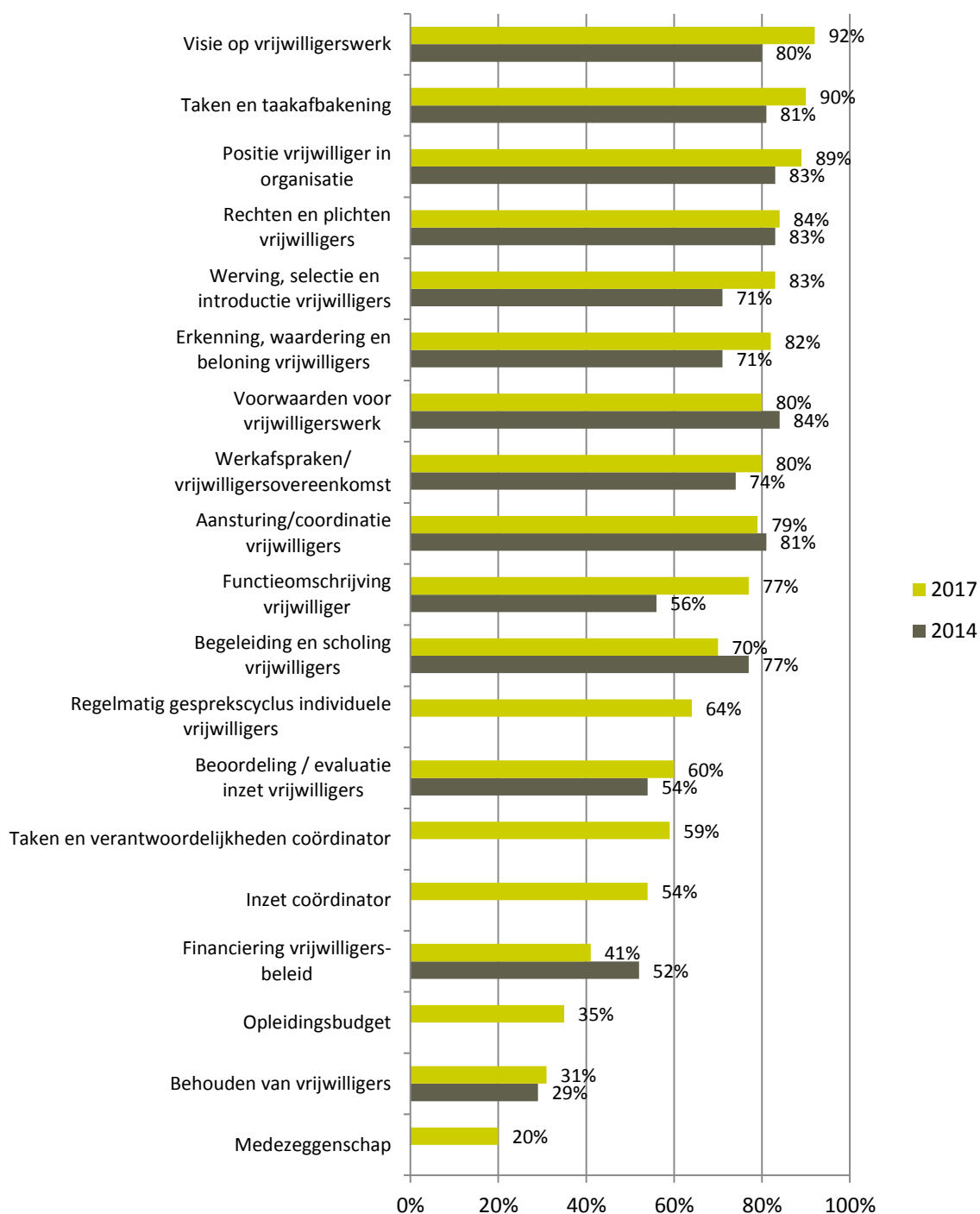
Veel minder vaak wordt er aandacht besteedt aan:

- Opleidingsbudget
- Behouden van vrijwilligers
- Financiering vrijwilligersbeleid
- Medezeggenschap

Bij de meeste onderwerpen is het verschil tussen de twee meetjaren niet al te groot, uitzondering hierop zijn onderwerpen als visie op vrijwilligerswerk en functieomschrijving vrijwilliger. Deze twee onderwerpen staan in 2017 vaker beschreven in het beleid dan in 2014 het geval was.

Enkele antwoordmogelijkheden zijn toegevoegd in 2017, waardoor op die punten een vergelijking met 2014 ontbreekt.

Figuur 4.2 Onderdelen beleid (N=105, meerdere antwoorden mogelijk)



De onderdelen die opgenomen zijn in het vrijwilligersbeleid verschillen op een aantal punten wanneer er gekeken wordt naar bibliotheken met weinig vrijwilligers (1-29) versus bibliotheken met (veel) meer vrijwilligers (30 of meer). Twee onderwerpen worden vaker beschreven bij bibliotheken met weinig vrijwilligers, hierbij gaat het om taken / taakafbakening en werkafspraken / vrijwilligersovereenkomst. Er is ook een tweetal onderwerpen die juist vaker vastgelegd wordt bij bibliotheken met 30 of meer vrijwilligers. Deze onderwerpen zijn begeleiding /scholing van vrijwilligers en erkenning / waardering / beloning van vrijwilligers.

Reden ontbreken beleid

In 2017 heeft 19 procent van de bibliotheken aangegeven geen vrijwilligersbeleid te hebben vastgelegd. Dit komt doordat bij vrijwel al deze bibliotheken het beleid momenteel in de maak is.

Inbreng OR/PVT

Conform artikel 48, tweede lid van de cao OB 2015-2019 dienen bibliotheken overleg te voeren met de OR/PVT over het vrijwilligersbeleid en over welk deel van de dienstverlening door vrijwilligers uitgevoerd kan worden.

In meer dan de helft van alle bibliotheken (58%) wordt de OR/PVT betrokken bij het ontwikkelen van dit beleid. Daar waar dit niet gebeurt worden twee redenen aangehaald: een deel van deze bibliotheken heeft geen OR of PVT en een aantal geeft te kennen dat het beleid nog in de maak is.

Een zelfde beeld komt naar voren bij de vraag of het beleid jaarlijks met de OR/PVT wordt geëvalueerd, hetgeen ook in de cao is opgenomen. 44% van de bibliotheken geeft aan dit te doen, 27% zegt dit niet te doen en de overige 28% heeft 'anders namelijk' ingevuld. In deze gevallen is er of nog geen beleid om te evalueren, of er is geen OR/PVT of men zegt het beleid te bespreken met OR/PVT zodra er sprake is van wijzigingen.

Uit de focusgroep met de OR/PVT leden komt naar voren dat zij het vaak lastig vinden om over dit onderwerp met de directie te spreken. Dit komt doordat zij meestal pas geraadpleegd worden als er een compleet stuk ligt en er weinig tijd is om hier echt in te duiken. Ook hebben OR leden soms het gevoel dat ze te weinig inhoudelijke kennis hebben om hierover op een goede manier met hun directie in gesprek te gaan. Het artikel over werkverdringing in de cao zorgt voor veel onduidelijkheid.

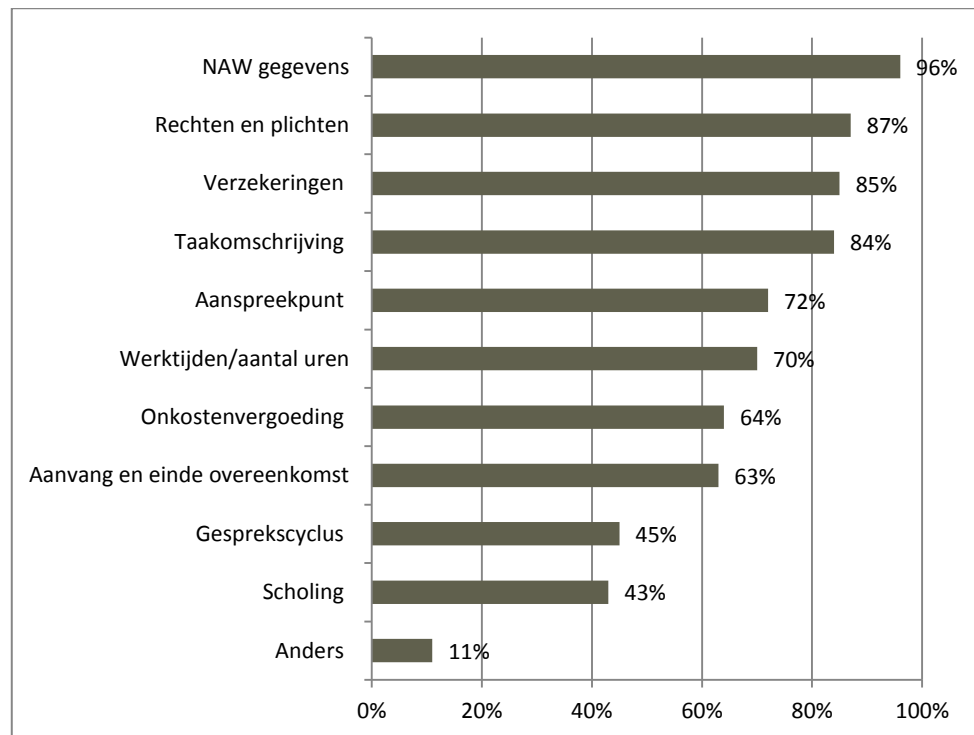
4.2 Vrijwilligerscontract

De meest voorkomende vrijwilliger is type A (zie tabel 2.1). Dit zijn de vrijwilligers die rechtstreeks vallen onder de bibliotheek en niet gelieerd zijn aan andere organisaties, zoals UWV of vrijwilligerspool.

In de meeste gevallen (85%) krijgen deze vrijwilligers een officiële overeenkomst van de bibliotheek. Figuur 4.2 laat zien welke onderdelen in zo'n overeenkomst het meest worden opgenomen. Zo is te zien dat persoonsgegevens (NAW), rechten en plichten, de verzekering en taakomschrijving in meer dan 80% van de gevallen opgenomen zijn in dit contract.

Als het gaat over een gesprekscyclus of scholing dan is dat in net iets meer dan 40% van de contracten omschreven. Onder de noemer 'Anders nl' worden de volgende zaken genoemd: verklaring omtrent gedrag, omgaan met privacy gevoelige gegevens en de gedragscode.

Figuur 4.3 Onderdelen in het vrijwilligerscontract type A vrijwilligers (N=92)

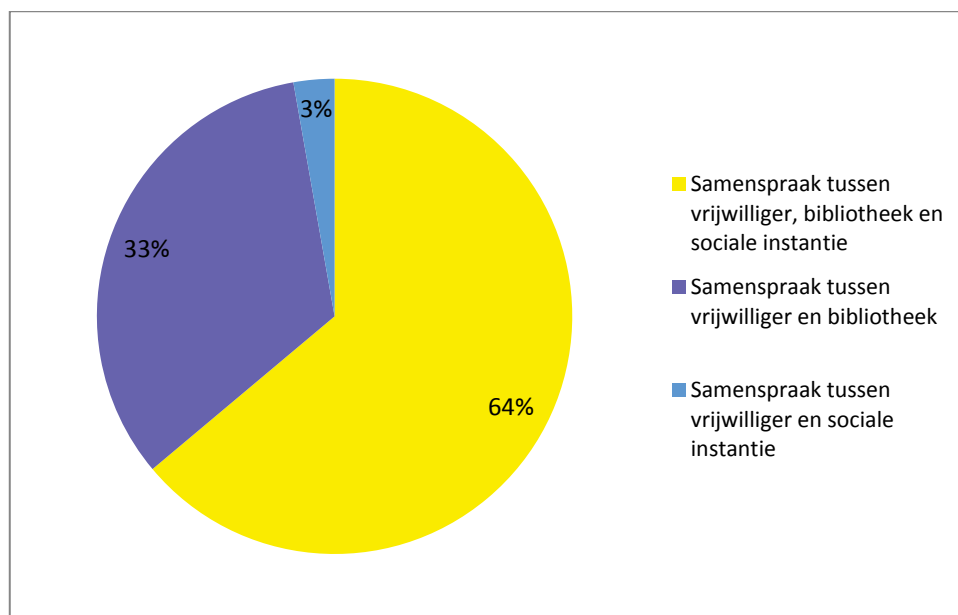


Naast type A vrijwilligers zijn er ook vrijwilligers die via een sociale instantie werkzaam zijn bij de bibliotheken, de zogenaamde type B vrijwilligers. Zij hebben binnen de bibliotheek vaak een andere status dan type A vrijwilligers. Omdat deze vrijwilligers gelieerd zijn aan een andere organisatie, vergt de inzet van deze vrijwilligers meer onderlinge afstemming. Hoe loopt dit in de praktijk?

Allereerst het contract: hoe wordt dat voor deze vrijwilligers geregeld? In 40% van de gevallen heeft de vrijwilliger een contract met de sociale instantie. Een derde heeft zowel een contract bij de sociale instantie als bij de bibliotheek en 19% heeft alleen een contract met de bibliotheek.

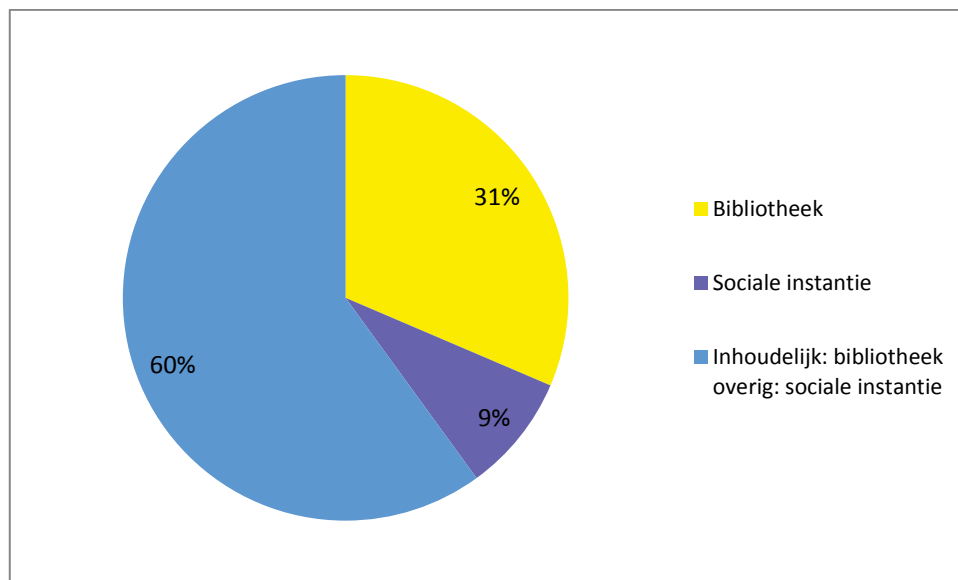
Afgezien van het hebben van een contract is het ook interessant om te weten wie bepaalt wat voor werk dit type vrijwilliger uitvoert. Figuur 4.4 laat zien hoe dit geregeld is. In veruit de meeste gevallen (64%) gebeurt dit in samenspraak tussen alle betrokken partijen. Ruim een derde gebeurt tussen vrijwilliger en bibliotheek en slechts in een enkel geval bepaalt de sociale instantie samen met de vrijwilliger welke werkzaamheden gedaan gaan worden.

Figuur 4.4 Wie bepaalt de werkzaamheden van type B vrijwilliger (N=43)



Tot slot zijn over dit onderwerp nog vragen gesteld over de begeleiding. Zoals figuur 4.5 laat zien, ligt de (inhoudelijke) begeleiding vrijwel altijd bij de bibliotheek. Slechts in 9% van de gevallen is alleen de sociale instantie verantwoordelijk voor de begeleiding van dit type vrijwilliger.

Figuur 4.5 Begeleiding type B vrijwilliger (N=42)



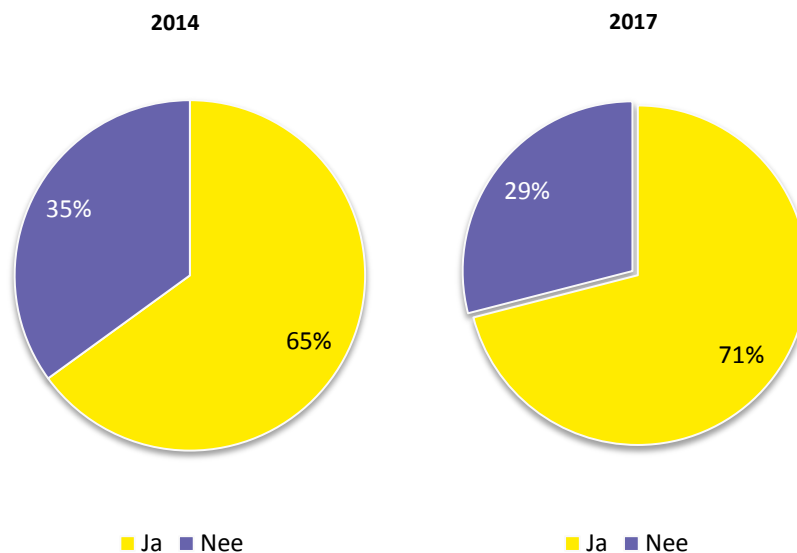
Meestal wordt er door de bibliotheek geen vergoeding ontvangen voor type B vrijwilligers. Slecht 16% van de betrokken bibliotheken ontvangt voor sommige van hun type B vrijwilligers een financiële vergoeding.

4.3 Ontwikkelperspectief voor vrijwilligers

In figuur 4.2 in paragraaf 4.1, is weergegeven dat 70 procent van de bibliotheken scholing van de vrijwilligers in het beleid heeft vastgelegd, hetgeen consistent is met onderstaand figuur. Ongeveer een zelfde deel van de bibliotheken heeft namelijk aangegeven dat er initiatieven

aanwezig zijn, waardoor vrijwilligers de mogelijkheid wordt geboden zich verder te ontwikkelen. Het percentage bibliotheken waar aandacht is voor de ontwikkeling van vrijwilligers is de afgelopen drie jaar licht gestegen van 65 procent in 2014 tot 71 procent in 2017.

Figuur 4.6 Aanwezigheid initiatieven ontwikkeling vrijwilligers (N=119)



Bij bibliotheken die beschikken over een beleidsplan zijn vaker initiatieven aanwezig gericht op de ontwikkeling van vrijwilligers dan bij bibliotheken die geen beleidsplan hebben vastgelegd. Van de bibliotheken met een beleidsplan geeft 74 procent aan dat er initiatieven zijn, tegenover 50 procent bij bibliotheken die geen vrijwilligersbeleid hebben. In 2014 was dit verschil nog een stuk groter, namelijk 72 procent versus 31 procent.

Nog groter zijn de verschillen wanneer bibliotheken worden vergeleken met 1-29 vrijwilligers dan wel 30 of meer vrijwilligers. Bibliotheekorganisaties met weinig vrijwilligers hebben in 36 procent van de gevallen initiatieven voor vrijwilligers om zich verder te ontwikkelen. Bij bibliotheken met (veel) meer vrijwilligers ligt dit veel hoger (81 procent).

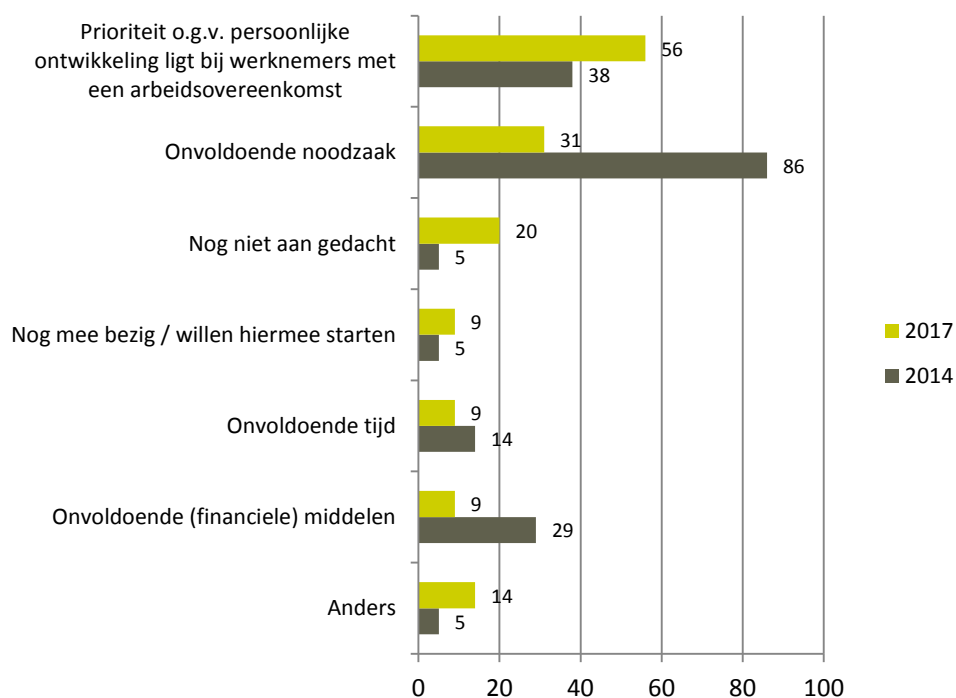
Aan de respondenten is betreffende dit onderwerp de vraag gesteld welke initiatieven aanwezig zijn op het gebied van ontwikkeling van vrijwilligers. In bijlage 2 zijn de antwoorden weergegeven.

Initiatieven ontbreken door andere prioriteiten

Bibliotheken waar geen initiatieven aanwezig zijn op het gebied van ontwikkeling van vrijwilligers geven in ruim de helft van de gevallen aan dat dit te maken heeft met het leggen van de prioriteiten bij medewerkers met een arbeidsovereenkomst en in wat mindere mate zien de deelnemende bibliotheken onvoldoende de noodzaak hiervoor in. Ook nog twee op de tien bibliotheken hebben er simpelweg nog niet aan gedacht. Op dit vlak laten de twee meetjaren een verschillend beeld zien (figuur 4.7). In 2014 gaf nog 86 procent (van de bibliotheken zonder initiatieven) als reden dat ze onvoldoende noodzaak zagen, dit percentage is in 2017 heel veel kleiner. Een omgekeerd beeld (maar dan wel in mindere mate) komt naar voren bij de redenen 'andere prioriteit' en 'nog niet aan gedacht'.

Bij bibliotheken met weinig vrijwilligers wordt 'onvoldoende noodzaak' veel vaker genoemd als reden om geen initiatieven te hebben op het gebied van de ontwikkeling van vrijwilligers dan bij bibliotheken waar veel vrijwilligers werkzaamheden verrichten.

Figuur 4.7 Reden ontbreken initiatieven ontwikkeling vrijwilligers (N=35, meerdere antwoorden mogelijk)



Ook tijdens de focusgroepen kwam het bieden van scholing aan vrijwilligers ter sprake. De meest voorkomende scholing is training-on-the-job. De meeste vrijwilligers krijgen duidelijke instructies over wat ze moeten doen.

Bij sommige bibliotheken worden vrijwilligers ook uitgenodigd bij relevante overleggen van betaalde medewerkers. Dit is echter lang niet overal zo en het is gezien het kleine aantal uren dat vrijwilligers actief zijn per week, niet altijd zinvol en haalbaar.

Het bieden van specifieke scholing aan vrijwilligers stuit ook nog wel op verzet in de organisatie. Opnieuw heeft dit te maken met de grens tussen betaald en onbetaald werk, hetgeen erg verweven is met de mate van professionele kennis die iemand bezit. En dit levert dan weer een vreemde spagaat op: naar buiten toe wil je dat klanten gewoon professioneel geholpen worden, maar intern is er ook behoefte aan een duidelijk verschil tussen betaalde en onbetaalde medewerkers en dit verschil wordt nu vooral gezocht in de mate van kennis.

4.4 Waardering en binding

Naast het bieden van scholing- en ontwikkelingsmogelijkheden blijkt uit de gesprekken met de vrijwilligerscoördinatoren dat veel vrijwilligers op zoek zijn naar waardering. Dit gaat niet zozeer om materiële waardering, hoewel dit zeker ook op prijs wordt gesteld, maar vooral om aandacht. Vrijwilligers willen graag gezien worden: even een babbeltje, een complimentje zodat ze merken dat wat ze doen er toe doet.

Wil je dit goed doen, dan zal hier veel tijd voor moeten worden vrijgemaakt aangezien het bij de meeste bibliotheken om grote aantallen personen gaat. In de praktijk blijkt dat dit er vaak bij inschiet.

Verder bleek uit de gesprekken dat veel sociale evenementen, zoals kerstborrel en uitstapjes apart voor vrijwilligers en betaalde medewerkers worden gehouden. In de ene bibliotheek werkt dat goed, in andere bibliotheken minder. Vooral medewerkers lijken huiverig om hun aparte status kwijt te raken. Sommige medewerkers mopperen bijvoorbeeld over de hoeveelheid geld die vrij wordt gemaakt voor vrijwilligers. In sommige bibliotheken wordt om die reden aan de vrijwilligers een apart kerstpakket gegeven (of geen kerstpakket). Er zijn echter ook bibliotheken die vrijwilligers en betaalde medewerkers zoveel mogelijk gelijkwaardig benaderen als het gaat om borrels en uitstapjes. Vooral organisaties waar vrijwilligers lange tijd actief zijn, ontvangen hierover positieve geluiden vanuit de vrijwilligers.

Op het vlak van inspraak zijn bij enkele bibliotheken stappen genomen om ook vrijwilligers daarin te betrekken. In een enkel geval betekent dit de oprichting van een vrijwilligersraad. In andere bibliotheken neemt een vrijwilliger zitting in de OR/PVT. Overigens wordt hier wel bij vermeld dat veel vrijwilligers hier geen behoefte aan hebben. Slechts een kleine 10% is betrokken genoeg om een dergelijke functie te aanvaarden.

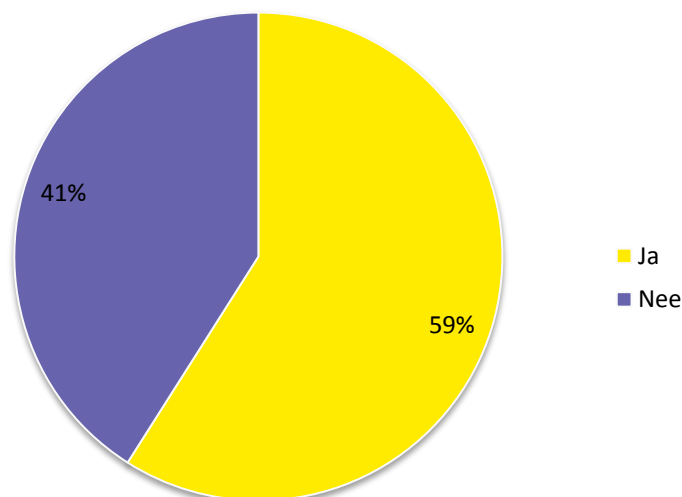
5

Coördinatie

5.1 Aanwezigheid vrijwilligerscoördinator

Bij ongeveer zes van de tien bibliotheken is er een vrijwilligerscoördinator aanwezig. Dit is zowel het geval bij bibliotheken waar weinig (1 – 29) vrijwilligers of (veel) meer (30 of meer) vrijwilligers werkzaam zijn.

Figuur 5.1 Aanwezigheid vrijwilligerscoördinator (N=118)

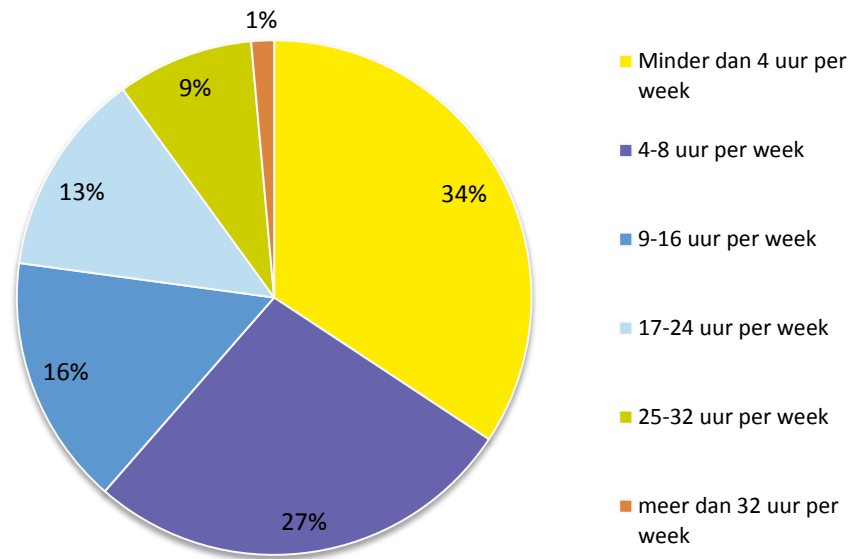


5.2 Beschikbare uren vrijwilligerscoördinator

Behoorlijk veel bibliotheken hebben een vrijwilligerscoördinator in dienst, echter deze functionaris heeft voor het uitoefenen van deze functie niet veel uren beschikbaar. Bij ruim een derde deel van deze bibliotheken heeft de coördinator minder dan vier uur per week beschikbaar en ruim een kwart heeft tussen de vier en de acht uur per week voor het coördineren van het vrijwilligerswerk in de bibliotheek. In ongeveer zes op de tien bibliotheken

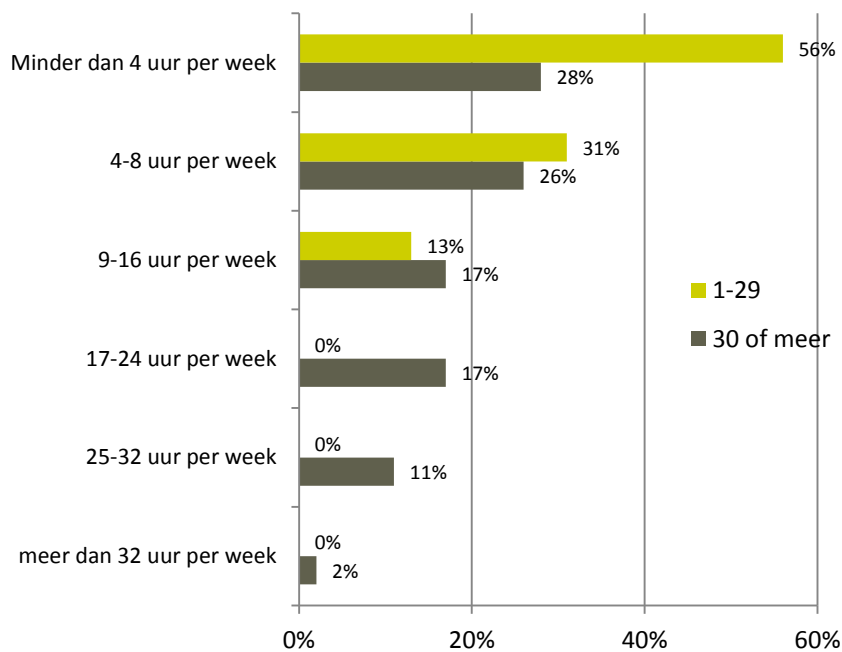
heeft de functionaris maximaal een dag beschikbaar, bij de overige 40 procent is dit meer dan een dag per week en bij 10 procent van de bibliotheken heeft de vrijwilligerscoördinator meer dan drie dagen per week.

Figuur 5.2 Beschikbare uren vrijwilligerscoördinator (N=70)



Eerder zagen we dat het al of niet aanwezig zijn van een vrijwilligerscoördinator niet afhankelijk was van het in dienst hebben van weinig of veel vrijwilligers. Echter, onderstaand figuur laat zien dat het aantal beschikbare uren van een coördinator wel afhankelijk is van het aantal vrijwilligers. Zo heeft geen enkele bibliotheek met 1 – 29 vrijwilligers een coördinator in dienst voor meer dan 2 dagen in de week. Dit is bij 30 procent van de bibliotheken met 30 vrijwilligers of meer wel het geval. Bij 56 procent van de bibliotheken met minder dan 30 vrijwilligers heeft de vrijwilligerscoördinator minder dan 4 uur per week beschikbaar, dit is toch ook nog bij 28 procent van de bibliotheken met (veel) meer vrijwilligers het geval.

Figuur 5.3 Beschikbare uren vrijwilligerscoördinator uitgesplitst naar aantal vrijwilligers (N=70)



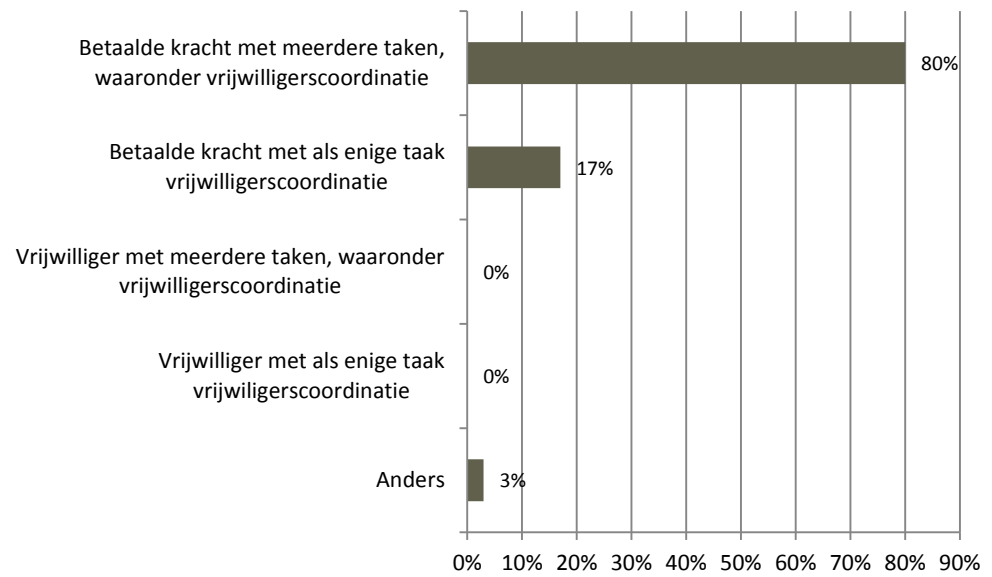
Uit de focusgroep met coördinatoren blijkt dat veel directies zich verkijken op de inspanning die nodig is om vrijwilligers op een goede manier te laten functioneren. Dit gaat veel verder dan het screenen en inwerken. Doordat vrijwilligers vaak maar weinig uren beschikbaar zijn, is het rooster technisch een hele klus om bv de front-office uren goed gevuld te krijgen. Daarnaast blijkt in de praktijk dat vrijwilligers behoefte hebben aan aandacht. En ook hier geldt dat het bij de meeste bibliotheken om grote aantallen personen gaat. Natuurlijk is het meestal zo dat de vrijwilligerscoördinator niet in zijn/haar eentje verantwoordelijk is voor al deze zaken, maar het feit is dat ze veel tijd vergen en die is officieel vaak niet beschikbaar.

5.3 Positie vrijwilligerscoördinator

Is de vrijwilligerscoördinator een betaalde kracht of zelf ook een vrijwilliger en heeft deze functionaris naast de taak van vrijwilligerscoördinator ook nog andere taken of is het coördineren van de vrijwilligers zijn/haar enige taak? Deze vraag is voorgelegd aan de respondenten en de resultaten staan in figuur 5.4 weergegeven. De taak van vrijwilligerscoördinator is in alle gevallen een betaalde baan. Deze baan wordt bij 80 procent van de bibliotheken gecombineerd met één of meer andere taken. Dit is logisch aangezien veel vrijwilligerscoördinatoren een dag of minder beschikbaar hebben voor deze functie. Bij 17 procent van de bibliotheken heeft de coördinator er geen andere taken bij. Tijdens de focusgroep met coördinatoren blijkt dat de functie van vrijwilligerscoördinator in de meeste bibliotheken nog in ontwikkeling is. Tot voor kort deden leidinggevenden of direct betrokken medewerkers het begeleiden en regelen van de samenwerking met vrijwilligers er gewoon bij. Hierdoor werd er vaak binnen een organisatie op verschillende manieren omgesprongen met vrijwilligers.

Inmiddels zijn de meeste bibliotheken overtuigd van het nut om hier meer lijn in te brengen en dit heeft geleid tot de functie van vrijwilligerscoördinator. Echter uit de focusgroep kwam duidelijk naar voren dat de personen die deze functie vervullen, nog zoekende zijn naar een goede invulling daarvan. Vragen over de manier van communicatie met de verschillende vrijwilligersgroepen, verdeling van taken en het leggen van prioriteiten ten aanzien van het werk met vrijwilligers. Kortom er is veel behoefte aan uitwisseling met collega's bij andere bibliotheken en aan voorbeelden uit andere branches.

Figuur 5.4 Positie vrijwilligerscoördinator (N=70)



6

Vrijwilligers in andere branches

6.1 Keuze van de casussen

Wat kan de bibliotheekbranche leren van andere sectoren en organisaties die werken met vrijwilligers? Middels deskresearch zijn drie organisaties uit verschillende branches nader bekeken. Om tot een goede keuze van relevante organisaties te komen, is onder andere gekeken naar organisatie types, zoals deze worden beschreven in de literatuur.

Op basis van de doelstelling en missie van de organisatie, worden in de literatuur de volgende drie organisaties onderscheiden: 'service delivery', 'support/mutual benefit' en 'campaigning' organisaties⁴.

1. Service delivery organisaties zijn service-verlenende organisaties, ook wel maatschappelijke dienstverleners, die worden gekenmerkt door een hoge mate van professionaliteit en klantgerichtheid. Voorbeelden van organisaties zijn cultuur-, welzijns- en zorgorganisaties.
2. Support/mutual benefit organisaties zijn vaak verenigingen "voor ons/door ons", waarbij een groep mensen zich verenigt rondom een bepaald thema dat hen (ver)bindt. Mutual support organisaties richten zich op onderlinge steun en hulpverlening tussen de leden van de organisatie of het behalen van gezamenlijk voordeel. Vaak zijn vrijwilligers hier in allerlei niveaus te vinden (bestuur als uitvoerend). Voorbeelden zijn sportverenigingen, scouting, Vogelbescherming Nederland.
3. Campaigning organisaties hebben niet een cliënt of klant, maar willen 'de hele wereld overtuigen'. Iedereen die gelooft in de goede zaak is welkom. Voorbeelden zijn Amnesty International, Milieudefensie, het Groene Front, lokale actiegroepen en politieke partijen.

Daarnaast worden verschillende vrijwilligers-ondersteunende organisaties onderscheiden, afhankelijk van de relatie beroepskrachten en vrijwilligers:

⁴ Baren van, E.A., Meijs, L.C.P.M., Roza, L., Metz, J. & Hoogervorst, N. (2011) 'Over hedendaagse 'vrijwillige inzet' en 'vrijwilligersmanagement' als bouwsteen voor de pedagogische civil society'. Verkregen op 16 januari 2018 van <http://goo.gl/UN9bG>

- a. De vrijwilligers-bestuurde organisatie: een organisatie waarbij de doelen worden gesteld door de vrijwilligers die het bestuur vormen, maar waarbij de beleidsvoorbereiding en uitvoering in handen is van beroepskrachten;
- b. De vrijwilligers-ondersteunde organisatie: hier worden de doelen en het beleid vooral geformuleerd door beroepskrachten die ook het primaire proces uitvoeren. Vrijwilligers verrichten slechts een beperkt deel van de uitvoerende taken;
- c. De vrijwilligers-georganiseerde organisatie: hier worden door vrijwilligers de doelen van de organisatie gesteld en gerealiseerd. Zij worden daarbij eventueel ondersteund door beroepskrachten.

Als bovenstaande twee modellen worden gecombineerd, dan blijkt dat service-verlenende organisaties vaak worden getypeerd door een vrijwilliger-ondersteunende organisatiestructuur. De staf van zo'n organisatie bestaat vaak uit betaalde werknemers. Onbetaalde werknemers (vrijwilligers) zitten vaak aan de uitvoerende kant. Bibliotheken kunnen onder deze categorie worden geschaard. Dit geldt ook voor culturele organisaties als poppodia, musea en organisaties sociaal werk.

Vanwege de vergelijkbaarheid zijn de cases gezocht in de volgende dienstverlenende sectoren: 1. Musea, 2. Poppodia, 3. Sociaal Werk. Binnen deze drie sectoren zijn de volgende concrete casussen uitgewerkt:

1. Musea: Van Abbemuseum Eindhoven
2. Poppodia: 013 Tilburg
3. Sociaal Werk: WIJ Breda

6.2 Casus 1: Van Abbemuseum

In 2016...⁵

- ...zijn er 420 musea aangesloten bij de Museumvereniging
- ...trekken deze musea samen 31,7 miljoen bezoekers (2,5 miljoen meer dan in 2015)
- ...werken bij deze musea in totaal 38.000 personen
- ...waarvan 26.000 als vrijwilliger of stagiair; dat is ruim 68%
- ...verzorgen deze onbetaalde krachten samen 28% van het totaal aan fte in Nederlandse musea (variërend van 19% in Noord-Holland tot 55% in Zeeland)
- ...hebben de meeste vrijwilligers publieksfuncties zoals educatie en presentatie
- ...zijn als pluspunten te noemen in het vrijwilligersbeleid: musea regelen veel voor hun vrijwilligers (inwerken, begeleiding, gezamenlijke personeelsuitjes, vaste contactpersoon voor vrijwilligers, vrijwilligerscontract en verzekering)
- ...worden financiële aspecten (o.a. reiskostenvergoeding, financiële vergoedingen en faciliteiten eten & drinken) en inspraak nog minder goed geregeld.
- ...zijn als knelpunten in het vrijwilligersbeleid: beschikbaarheid en kwaliteit/professionaliteit vrijwilligers (niet iedereen volgt aangeboden cursussen) en begeleiding (onvoldoende tijd)

⁵ Bron: museumcijfers 2016, Stichting Museana en Vrijwilligers: pijler onder de musea, Movisie, oktober 2016

Van Abbemuseum 'Gastvrijheid'	
Bestaat sinds	1936 (geschenk van sigarenfabrikant en fervent kunstverzamelaar Henri van Abbe aan de gemeente Eindhoven)
Transitie	Sinds heropening in 2003 werkt het museum met vrijwilligers voor de informatiebalie en sinds 2005 (vanwege bezuinigingen) is er een nieuw geïntroduceerde vrijwilligersfunctie van gastheer/-vrouw
Aantal vrijwilligers	80 gastheren/-vrouwen, 22 informatiebalie + tijdelijke vrijwilligers voor projecten
Aantal betaalde krachten	39,7 fte vast (en 11 fte freelance) ⁶
Kernbegrippen-/waarden	Radicalisme, gastvrijheid en kennisuitwisseling (= "beïnvloeden en beïnvloed worden")
Missie/Ambitie	Internationaal bekend staan als het meest radicale, innovatieve en experimentele Nederlandse museum voor moderne en hedendaagse kunst

Visie op vrijwilligersbeleid

De vrijwilligers in het Van Abbemuseum (in de functie van gastheer/-vrouw of aan de informatiebalie) vormen een integraal onderdeel van de organisatie. Naast de betaalde beroepskrachten vormen zij een belangrijke schakel tussen de tentoongestelde kunst en het publiek en biedt het vrijwilligerswerk een meerwaarde in het realiseren van de missie en behalen van doelstellingen van het museum. Die gedachte is terug te vinden in de definiëring van het vrijwilligersbeleid, waarin een expliciete relatie wordt gelegd tussen de eigen doelstellingen van de vrijwilliger en die van het museum. Het vastleggen van een vrijwilligersbeleid, dat is geschreven in samenwerking met de vrijwilligers, is volgens het museum een belangrijke voorwaarde voor een effectieve en efficiënte uitvoering en ontwikkeling van het vrijwilligerswerk. Dat beleid wordt jaarlijks geëvalueerd.

Werkverdringing?

In het vrijwilligersbeleid is er een duidelijke afbakening tussen de functies en werkzaamheden van vrijwilligers en beroepskrachten. Voor het publiek zijn de verschillende functies duidelijk herkenbaar in de bedrijfskleding of andere markering. De functies zijn daarnaast ingebed in een organisatiestructuur, waardoor duidelijk is onder wiens verantwoordelijkheid een vrijwilliger/functie valt. Ook is er een vrijwilligerscoördinator die zorg draagt voor de continuïteit van de dienstverlening en kwaliteit van de werkzaamheden en die verantwoordelijk is voor het gehele proces van werving (en vervolgens introductie, begeleiding en coaching) tot beëindiging. Samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten is ook vastgelegd in het beleid, in die zin dat de beroepskrachten ("Cicerone") verantwoordelijk zijn voor de (inhoudelijke) deskundigheidsbevordering van de gastheren en -vrouwen en tevens vraagbaak op de museumvloer. Voor wat betreft de toezichthoudende taak van de gastheren/-vrouwen is er ondersteuning vanuit de (betaalde) suppoosten. Daarnaast zijn er duidelijke taakomschrijvingen en functie-eisen geformuleerd net als verwachtingen van het museum naar haar vrijwilligers toe en andersom wat de vrijwilliger kan verwachten.

⁶ Cijfers 2014

Betrokken vrijwilligers (commitment)

Vrijwilligers hebben verschillende motieven om te gaan werken bij het Van Abbemuseum; 1) affiniteit met kunst, 2) het aanbod aan begeleiding en de mogelijkheid van persoonlijke verdieping en 3) de sociale kant van vrijwilligerswerk: het ontmoeten van andere mensen. Functie-eisen zijn helder geformuleerd (wat ook de werving van nieuwe vrijwilligers ten goede komt); één daarvan is dat de vrijwilliger tenminste voor 3-6 uur p/week beschikbaar is voor minimaal een jaar. Nieuwe vrijwilligers krijgen een gedegen introductieperiode van 2 maanden met tweemaal een evaluatiegesprek en na wederzijds goedvinden wordt een vrijwilligersovereenkomst getekend. Begeleiding krijgt veel aandacht en wordt door het museum gezien als uitermate belangrijk voor het goed kunnen functioneren van de vrijwilligers.

Zo heeft elke vrijwilliger regelmatig werkoverleg (individueel of groepsgewijs) en is er deskundigheidsbevordering (taakgericht en persoonsgericht) in de vorm van activiteiten en informatiebijeenkomsten. Ook is er twee weken na afloop van een nieuwe tentoonstelling een feedbackbijeenkomst voor alle vrijwilligers en Ciceroni waarbij ook de directeur aanwezig is.

De betrokkenheid bij de organisatie wordt verder vergroot door een attentiebeleid, mede bedoeld om de waardering te laten blijken (o.a. personeelsdag en -bijeenkomsten, attentie bij verjaardag en ziekte/afscheid/jubilea, en toegang tot faciliteiten). Verdere vergoedingen zijn er in de vorm van kortingen, gratis toegang tot het museum en cursussen. Inspraak en medezeggenschap in het vrijwilligersbeleid is ook geregeld in de vorm een (democratisch verkozen) vrijwilligersvertegenwoordiger.

Tips & Tricks

- Een goed vrijwilligersbeleid waarin de visie van de organisatie is vastgelegd en de positie van de vrijwilliger in de organisatie (integraal onderdeel)
- Duidelijke taakprofielen
- Voor zowel het museum als de vrijwilliger zijn de verwachtingen expliciet vastgelegd
- Laat waardering voor het werk blijken en vergroot de betrokkenheid bij de organisatie door een attentiebeleid
- Het leren van de praktijk is een continue proces van beleidsvorming. Daarom wordt het vrijwilligersbeleid jaarlijks door de vrijwilligerscoördinator en betrokken medewerkers geëvalueerd

6.3 Casus 2: Poppodium 013

In 2016.....⁷

...organiseerden 57 Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals en de poppodia samen 17.559 activiteiten die door 4,8 miljoen mensen werden bezocht
.....werkten 7.348 mensen bij de poppodia (staf en medewerkers op de werkvloer)
...vormden vrijwilligers 59% van de medewerkers en namen zij samen 21% van alle gewerkte uren voor hun rekening
....was 18% van de medewerkers ingeleend of zzp-er (samen 14% van gewerkte uren) en 4% stagiair (verzorgden 12% van de totaal gewerkte uren)
...maakt 75% van de poppodia gebruik van vrijwilligerscontracten
....betaalt bijna de helft een kleine vergoeding aan vrijwilligers en zijn er tegenprestaties in de vorm van consumpties (85%), vrijkaartjes (85%), personeelsuitjes (61%) en cursussen (63%).

⁷ Bron: Poppodia- en festivals in cijfers 2016, Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals (VNPFF). Laatste twee bullits: gegevens komen uit resultaten enquête 2008.

Poppodium 013 – ‘Onderdeel van een community’	
Bestaat sinds	1998, voortgekomen uit een fusie tussen podia Noorderligt, Bat Cave (podium voor jongerencultuur sinds 1985) en de MuziekKantenWinkel (vrijwilligersorganisatie met oefenruimtes voor beginnende popmuzikanten), in 2015 was er een heropening na een korte renovatie
Transitie	In 2002 verviel overheidssubsidie voor in- en doorstroom-banen en moest de financiering vanuit de gemeente komen. In 2004 werden die banen helemaal afgeschaft. 013 ging net als veel andere poppodia over op een hogere inzet van vrijwilligers.
Aantal vrijwilligers	300
Aantal vaste krachten	33 (+ nog payrollers/freelancers)
Kernbegrippen-/waarden	Brabantse gastvrijheid (publiek en muzikanten)
Missie/Ambitie	Een zinderende en internationaal toonaangevende hotspot zijn voor popmuziekiefhebbers, professionele artiesten en beginnende muzikanten

Visie op vrijwilligersbeleid

De visie over vrijwilligerswerk is ontwikkeld bij het ontstaan van 013, namelijk na een fusie van organisaties met grote vrijwilligersbestanden (Noorderligt, Bat Cave en de Muzikantenwinkel). Volgens vrijwilligerscoördinator Gijs Bernhard zit het werken met vrijwilligers in het DNA van 013. Weliswaar was de reden om met (meer) vrijwilligers te gaan werken een financiële keuze, inmiddels is 013 gewoon een groot bedrijf dat met vrijwilligers werkt.⁸

Werkverdringing?

Vrijwilligers kunnen kiezen uit een aantal functies die samenhangen met een locatie (kassa, bar, podium) of expliciete taak (muntverkoop, service, dagbeheer of EHBO). Bij betaald en vrijwillig werk horen verschillende profielen. Betaalde krachten werken meestal 's nachts, vrijwilligers overdag en 's avonds. Daarvoor wordt gekozen omdat het nachtleven van 013 sterk gericht is op jongeren en uitgaan en 013 zoekt daarvoor medewerkers met specifieke vaardigheden. Betaalde medewerkers worden geïnstrueerd om zo benaderbaar mogelijk te zijn voor vrijwilligers en alle medewerkers krijgen op de avond van een productie voor en na de show een briefing.

Betrokken vrijwilligers (commitment)

Vrijwilligers hebben verschillende redenen (al dan niet in combinatie) om bij poppodium 013 te gaan werken. Zo zijn er extrinsieke motieven als het opdoen van sociale contacten, netwerken, contacten leggen voor de toekomst en een voorbereiding op de arbeidsmarkt. Intrinsieke motieven zijn een voorliefde voor of interesse in live (pop) muziek, het opdoen van kennis en een aantrekkelijk vergoeding in de vorm van gratis concerten.

Poppodium 013 doet in de communicatie een beroep op het gevoel van medewerkers (vrijwilligers en betaalde krachten) onderdeel te zijn van een (exclusieve) *community*. Dat werkt (ver-)bindend. Zo worden nieuwe vrijwilligers geworven met de uitnodiging het

⁸ Bron: Mestmag, online community voor cultuur in Noord-Brabant, publicatie 01-11-2016. Het artikel stond eerder in Durf! Magazine.

“superheldenteam” te komen versterken: “Als vrijwilliger ben je onderdeel van een hecht team en ook als bezoeker welkom bij de concerten, dansavonden en festivals..”. Daarmee is voor nieuwe vrijwilligers duidelijk wat zij kunnen verwachten. Vrijwilligers krijgen tevens het (volgens 013 begeerde) “013-crew T-shirt”. Het draagt allemaal bij aan het creëren van een aantrekkelijke *community* waar alle medewerkers onderdeel van zijn⁹.

Nieuwe vrijwilligers worden – naast oproepen op de website of Facebook - ook geworven via het netwerk van de eigen vrijwilligers (die “ambassadeurs” worden genoemd). Daarnaast zijn er communicatievormen waarop de vrijwilligers en betaalde medewerkers elkaar kunnen ontmoeten en informatie uitwisselen of suggesties kunnen doen voor verbetering: een Heldenite en een (besloten) Facebookgroep. Die FB-pagina wordt gefilterd en bijgehouden door de coördinator en andere leidinggevendenden binnen 013. Tijdens de maandelijkse vergaderingen wordt iedereen op de hoogte gehouden van veranderingen binnen de organisatie en is er tevens ruimte voor discussie.

Betrokkenheid van vrijwilligers bij de organisatie wordt verder verhoogd door tegenprestaties in de vorm van gratis concerten, maandelijkse bijeenkomsten, een jaarlijkse borrel en activiteiten als NK Poppodia voetbal. Ook levert 013 jaarlijks 50 vrijwilligers aan de (onder muziek- en festivalliefhebbers populaire) festivals Lowlands en Pinkpop.

Tips & Tricks

- Medewerkers (zowel de betaalde als onbetaalde krachten) hebben het gevoel onderdeel te zijn van een *community*. Dat is bindend en zorgt voor *commitment*.
- Dat *community*-gevoel zit in verschillende aspecten (wervingstekst “superheldenteam”, benoemen als “ambassadeur”, activiteiten en *social media*).
- Flexibel: vrijwilligers kunnen van functie switchen vanuit de gedachte dat zij soms moeten ontdekken waar hun talenten liggen. Die ruimte wordt uitdrukkelijk geboden
- Waardering voor de bijdrage van vrijwilligers zit tevens in tegenprestaties (zoals gratis bezoek aan concerten)
- Werving van vrijwilligers gebeurt tevens via het netwerk van de huidige vrijwilligers, die daarmee als ambassadeurs worden gezien en aangesproken.

6.4 Casus 3: WIJ Breda

In 2016.....¹⁰

...zijn meer dan 450.000 vrijwilligers actief in de zorg
...zijn precieze cijfers daarvan niet te geven omdat niet in elke deelsector bekend is hoeveel vrijwilligers er werkzaam zijn
..neemt de vraag naar inzet van vrijwilligers toe
...wordt het tegelijkertijd lastiger om vrijwilligers te vinden en te binden, vergrijst het huidige vrijwilligersbestand en zijn toekomstige vrijwilligers meer divers in motieven, wensen en behoeften

⁹ Uit het interview met coördinator en vrijwilligers: Vrijwilligers werken niet alleen bij 013, maar er worden ook vriendschappen gesloten en volgens de coördinator zouden er zelfs al kinderen en huwelijken uit het vrijwilligerswerk zijn voortgekomen.

¹⁰ <http://www.kennispleingehandcaptensector.nl/gehandcaptenzorg/feiten-en-cijfers-vrijwilligers.html:en-kennisdossier-Movisie> (2013)
[https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Toolkit_Zorg%20Beter%20met%20Vrijwilligers%20\[MOV-2669914-1.0\].pd](https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Toolkit_Zorg%20Beter%20met%20Vrijwilligers%20[MOV-2669914-1.0].pd)

....is de inhoud van de werkzaamheden van vrijwilligers de laatste jaren verandert van zorg naar meer welzijn en ondersteuning op maat en het verrichten van hand- en spandiensten
 ... verschuiven de grenzen tussen de werkzaamheden van vrijwilligers en beroepskrachten
hechten de vrijwilligers vooral aan waardering en ondersteuning

WIJ Breda – Dienstverlening als coproductie	
Bestaat sinds	2010 (daarvoor Stichting Ouderenwerk Breda – (SOB))
Transitie	Tussen 2005 en 2010 heeft SOB een sterke groei doorgemaakt in aantal vrijwilligers (van ruim 500 naar 900). De naamsverandering van SOB naar WIJ is de uitkomst van een eerder ingezet transitieproces. Sinds het ontstaan van WIJ is de organisatie gekanteld van een organisatie van betaalde krachten naar een ‘gemeenschap’ bestaande uit allerlei netwerken van vrijwilligers, mantelzorgers en klanten, die indien nodig worden ondersteund door betaalde krachten.
Aantal vrijwilligers	Meer dan 900
Aantal betaalde krachten	26,27 fte (40 professionals en 25 freelancers)
Kernbegrippen-/waarden	Kernfuncties: regieondersteuning, praktische hulp, gezondheidsbevordering, wijkactiviteiten
Missie/Ambitie	Zelfstandigheid van (kwetsbare) mensen bevorderen door zoveel mogelijk een beroep te doen op de talenten van die mensen zelf, hun omgeving en vrijwilligers. Hoe minder zij een beroep hoeven doen op hulp van instanties en hoe minder WIJ een beroep hoeft te doen op betaalde medewerkers, hoe beter WIJ het doet. In één zin: WIJ helpt mensen zichzelf en elkaar te helpen

Visie op vrijwilligersbeleid

Vrijwilligers vervullen een sleutelrol in de organisatie. Zij verzorgen het grootste deel van de dienstverlening. Zij werken op gelijkwaardige wijze samen met betaalde krachten. Op basis van een uitvoerige evaluatie van het voormalige beleid is een nieuw beleid opgesteld dat aansluit bij het doel van de organisatie om een moderne klant-gestuurde welzijnsorganisatie te zijn die maatwerk levert en waarbij het onderscheid tussen betaalde en vrijwillige medewerkers niet meer bestaat.

In 2011 heeft WIJ voor haar vrijwilligersbeleid en de uitvoering daarvan een kwaliteitsonderscheiding gekregen. Dit keurmerk is in 2015 door het NOV opnieuw met vier jaar verlengd.

Werkverdringing?

Vrijwilligers en betaalde krachten werken op gelijkwaardige basis samen. Net als betaalde medewerkers dragen vrijwilligers eigen verantwoordelijkheden en beiden hebben invloed op het werk en de koers van de organisatie. Er wordt gekeken naar competenties en dus kan het zo zijn dat vrijwilligers en professionals door elkaar lopen en dezelfde taken hebben. WIJ heeft zelfs een krimpscenario voor ogen: de bedoeling is om op termijn met steeds minder professionals dezelfde of zelfs betere resultaten te behalen en zo meer richting een goede-doelen-organisatie te gaan.

Betrokken vrijwilligers (commitment)

Omdat klant-gestuurd wordt gewerkt, zijn er weinig vastgelegde processen. Dit vergt van vrijwilligers een hoge mate van zelfstandigheid en creativiteit in het bedenken van oplossingen voor de vragen die zij krijgen. Om medewerkers (vrijwillig en betaald) hierbij te helpen, zijn diverse trainingen ontwikkeld.

Verder blijkt uit eigen onderzoek dat juist de gelijkwaardigheid binnen de organisatie en de complexiteit van het werk, zorgen voor een hoge tevredenheid onder vrijwilligers. Daarnaast is het werk zelf steeds verrassend, omdat elke situatie weer om een unieke oplossing vraagt in samenwerking met andere mensen binnen het netwerk, met als gezamenlijke doel: klanttevredenheid.

Tips & Tricks

- Werken vanuit een ideaal werkt verbindend: samen en naast elkaar wordt er gewerkt aan het realiseren van een gezamenlijke doelstelling/een groep mensen die elkaar vindt in een ideaal waaraan ze samen willen bijdragen. Daarbij is de organisatie plat: er is gelijkwaardigheid.
- Vrijwilligers waarderen de eigen verantwoordelijkheid (binnen een organisatie met een prettige werksfeer).
- Een goede remedie tegen hobbyïsme en vrijblijvend gedrag is het hanteren van spelregels. Van vrijwilligers (en andere medewerkers) wordt verlangd de ambities van WIJ te vertalen naar eigen ambities en daar persoonlijk verantwoordelijkheid voor te nemen. Dat dwingt tot het nadenken over hun werk en het maken van bewuste keuzes. Daarnaast moeten activiteiten van vrijwilligers altijd herleid kunnen worden naar concrete vragen van concrete klanten.
- Werken op maat brengt een grote variëteit aan werk met zich mee en vraagt om veel onderlinge afstemming en coördinatie. Hoe dit het beste georganiseerd kan worden, wordt momenteel uitgetest. De meeste vrijwilligers lopen niet warm voor een coördinerende rol.

7 Conclusies en aanbevelingen

7.1 Aantallen vrijwilligers

Inmiddels werken alle onderzochte bibliotheken op één na met vrijwilligers. Ter vergelijking: in 2014 gold dat voor 92 procent van de bibliotheken in het onderzoek. Het aantal bibliotheken dat vrijwilligers inzet is dus in vier jaar tijd gestegen en dat geldt ook voor het aantal vrijwilligers per bibliotheek.

De aantallen vrijwilligers die in een bibliotheek actief zijn, zijn zeer verschillend. Zo zijn er bibliotheken met slechts enkele vrijwilligers, maar er zijn ook organisaties waar meer dan 300 vrijwilligers actief zijn. Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat in vergelijking met 2014 het gemiddelde aantal per bibliotheek duidelijk is gestegen. Bij twee derde van de bibliotheken overstijgt het aantal vrijwilligers inmiddels de betaalde medewerkers. Dit was in 2014 bij de helft van de bibliotheken het geval. Overigens zijn betaalde medewerkers op basis van aantal fte nog altijd veruit in de meerderheid. Dit komt doordat vrijwilligers slechts een beperkt aantal uren per week werken, gemiddeld zo'n 3 tot 4 uur.

In het onderzoek van 2017 is onderscheidt gemaakt naar 3 typen vrijwilligers:

- Type A: vrijwilligers die rechtstreeks onder de bibliotheek vallen
- Type B: vrijwilligers die wel voor de bibliotheek werken, maar aan een andere organisatie verbonden zijn, zoals UWV
- Type C: vrijwilligers die vanuit een andere organisatie vrijwilligerswerk doen in de bibliotheek, bijvoorbeeld vanuit een andere vrijwilligersorganisatie

De tabel hieronder laat de gemiddelde aantallen per bibliotheek zien.

Tabel 7.1 Type vrijwilligers

Type	% bibliotheken met dit type vrijwilliger	Gemiddeld aantal vrijwilligers per bibliotheek	Gemiddeld aantal fte aan vrijwilligers per bibliotheek	Gemiddeld aantal uren per vrijwilliger per bibliotheek per week
Type A	81%	110	10	3,3
Type B	30%	8	2	9,0
Type C	24%	23	1	1,6

Aanbeveling

Veel praktische en organisatorische zaken die komen kijken bij het de inzet van vrijwilligers zijn in elke bibliotheek min of meer hetzelfde. Denk aan standaard contracten, inwerkprogramma's,

bepaalde voorbeelden en formats. Het kan lonen om deze zaken centraal te verzamelen en te delen.

7.2 Redenen voor inzet vrijwilligers

Als belangrijkste reden om vrijwilligers in te zetten wordt uitbreiding van de dienstverlening genoemd. De meeste bibliotheken geven aan te weinig menskracht te hebben om naast het traditionele bibliotheekwerk ook nieuwe projecten zoals taalhuis op te pakken. Daarnaast wordt ook de maatschappelijke functie veelvuldig genoemd. Enerzijds doelt men daarbij op de inzet van vrijwilligers voor lokale verankering. Anderzijds gaat het om het bieden van ruimte aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Veel bibliotheken geven een combinatie van bovenstaande redenen op.

De enige bibliotheek die niet met vrijwilligers werkt, doet dit bewust omdat zij vindt dat een professionele organisatie hoort te werken met betaalde medewerkers.

Hoewel de meeste bibliotheken aangeven een visie te hebben geformuleerd op de inzet van vrijwilligers, lijkt het erop dat deze visie vooral betrekking heeft op de praktische zaken rondom de inzet van vrijwilligers. Een duidelijke visie op het principe van het wel of niet werken met vrijwilligers ontbreekt. Zoals onder andere de casus van het Van Abbemuseum laat zien (paragraaf 6.2), helpt een goed uitgewerkte visie om het verdere proces van de invulling van het vrijwilligerswerk vorm te geven.

Aanbeveling

Gebruik dit onderzoek om binnen de branche een visie te ontwikkelen op het werken met vrijwilligers. Dit sluit aan bij een eerdere oproep vanuit VOB en NVG samen uit 2008, waarin gesproken wordt over een transformatie van de vrijwilliger als 'goedkope productiefactor' naar een gewaardeerde en deskundige partner voor de bibliotheek¹¹. Ook toen werd geconstateerd dat hiervoor een nieuwe visie op bibliotheekwerk nodig is. Vragen die daarbij een rol spelen zijn onder andere: Wat voor organisatie zijn we en wat voor organisatie willen we zijn? Wat zijn onze (kern)taken in deze veranderende wereld? Een hulpmiddel bij deze discussie is de indeling van organisaties zoals deze in paragraaf 6.1 wordt besproken en die gebaseerd is op de doelstelling en missie die organisaties voor ogen hebben.

Met behulp van een duidelijke visie, kan vervolgens de meer praktisch invulling worden geformuleerd.

7.3 Werving en binding vrijwilligers

Het aantrekken van voldoende vrijwilligers is voor de meeste bibliotheken niet zo'n probleem. Al zijn er ook bibliotheken die aangeven veel moeite te moeten doen om aan nieuwe vrijwilligers te komen. Vrijwilligers die digitale trainingen willen geven zijn over het algemeen het meest lastig te vinden.

Daarbij komt dat het in de praktijk lastig is om mensen voor langere tijd aan de organisatie te binden. De doorstroom is vrij hoog en vooral vrijwilligers onder de 65 jaar, die vaak ook een betaalde baan hebben, willen zich liever niet voor lange tijd (> 1jaar) binden. Zij worden liever ingezet bij een vast omljnd project met een duidelijk begin en eind. Dit past in een landelijke trend¹² en is iets waar rekening mee moet worden gehouden.

¹¹ VOB en VNG 'Vrijwilligers? Samenwerkingspartners! Over maatschappelijke verankering met behulp van nieuwe vrijwilligers', 2008

¹² 'Vrijwillige Inzet Onderzocht (ViO) cahier', MOVISIE Utrecht, 2011

Vrijwel alle vrijwilligers hebben behoefte aan waardering voor hun inzet. Zoals ook blijkt uit de drie casussen gaat het hierbij niet zozeer om materiële zaken maar vooral om aandacht. De vrijwilliger wil gezien worden. Uit gesprekken met coördinatoren blijkt dat zij zich hier goed van bewust zijn, maar dat dit onderdeel door tijdgebrek nog al eens ondergesneeuwd raakt.

Een andere manier om vrijwilligers te binden is het bieden van opleidingsmogelijkheden. Uit het onderzoek blijkt dat ongeveer een derde van de bibliotheken in haar vrijwilligersbeleid ook een opleidingsbudget heeft opgenomen. Om wat voor bedragen dit gaat is niet bekend. Echter in de praktijk blijkt dat het vooral gaat om training-on-the-job om te zorgen dat de vrijwilliger weet wat hij/zij moet doen. Sommige bibliotheken laten vrijwilligers aansluiten bij bepaalde trainingen die gegeven worden voor het betaalde personeel, zoals een cursus jeugdliteratuur. Echter dit zorgt bij sommige bibliotheken voor onrust bij betaalde medewerkers. Zij vrezen dat goed opgeleide vrijwilligers op termijn nog makkelijker hun baan overnemen.

Hierdoor ontstaat voor bibliotheken een vreemde spagaat: als organisatie wil men professionaliteit uitstralen. Een manier om dit te doen is door goed opgeleide medewerkers in de organisatie te hebben. Voor de klanten doet het niet ter zake of het gaat om vrijwilligers of betaalde krachten. Echter op het vlak van werkverdringing begeeft de organisatie zich daarmee juist op glad ijs.

Aanbeveling:

De allerbelangrijkste manier om vrijwilligers aan je te binden en te zorgen dat zij met plezier hun taken uitvoeren, is het geven van persoonlijke aandacht. Dit betekent zowel ad hoc een gesprekje aan knopen, als officiële gesprekken op jaarbasis, zoals een jaarlijks evaluatie moment. Zo'n moment is meteen een goede aanleiding om samen te kijken of de vrijwilliger nog op de juiste plek zit of dat hij/zij wellicht een andere functie ambieert of behoefte heeft aan bepaalde scholing. Op die manier kom je meer tegemoet aan de wens van moderne vrijwilligers om flexibeler ingezet te worden.

Hier is niet alleen een belangrijke taak weggelegd voor de vrijwilligerscoördinatoren maar zeker ook voor leidinggevend en collega medewerkers. Een mooi voorbeeld om dit te organiseren komt uit de zorg sector. Ook daar zijn veel vrijwilligers actief. De rol van de vrijwilligerscoördinator is vooral strategisch en organisatorisch. Daarnaast worden per team of afdeling zogenaamde aandachtsfunctionarissen aangesteld. Dit zijn medewerkers en leidinggevend die verantwoordelijk zijn voor de praktische begeleiding van de vrijwilligers. En daar hoort ook het tonen van voldoende aandacht bij.

Ook de casussen uit hoofdstuk 6 bieden inspiratie voor het werven en binden van vrijwilligers. Denk aan het 'Superheldenteam' van Poppodium 013.

Met behulp van een goede visie op de inzet van vrijwilligers (zie aanbeveling 6.2) kan ook het heikele punt van opleiding van vrijwilligers in een duidelijk kader worden geplaatst. Dit maakt keuzes op dit vlak voor iedereen helder.

7.4 Taken en werkzaamheden vrijwilligers

Vrijwilligers worden vooral ingezet voor de uitbreiding van werkzaamheden. Dit kan op twee manieren. In de helft van de gevallen betekent dit dat vrijwilligers deze extra werkzaamheden uitvoeren. In ongeveer een kwart van de bibliotheken nemen vrijwilligers taken over van betaalde medewerkers, zodat deze laatste zich kunnen richten op nieuwe of complexere taken. Bij de overige bibliotheken gaat het om een mix van deze twee stijlen.

De taken van vrijwilligers zijn zeer divers. Het organiseren van taalactiviteiten (o.a. taalhuis, taalmaatjes), het logistieke proces en digitale cursussen wordt door twee derde van de bibliotheken genoemd. In ruim de helft van de bibliotheken zijn vrijwilligers ook actief in de front office als gastvrouw en -heer.

Uit het onderzoek komt naar voren dat alleen de inzet van vrijwilligers in deze rol van gastvrouw en –heer door de betaalde medewerkers wordt ervaren als een bedreiging. Dit heeft te maken met het overlappen van de taken van deze vrijwilligers met de medewerkers van de front office. Op papier worden deze functies vaak duidelijk afgebakend, bijvoorbeeld vrijwillige gastvrouwen mogen geen zoekvragen beantwoorden. Echter in de praktijk is dit nogal eens een grijs gebied, zeker als vrijwilligers al lange tijd in deze functie werkzaam zijn.

Afgezien van bovenstaande angst voor baanverlies, blijkt uit het onderzoek dat de samenwerking tussen vrijwilligers en betaalde medewerkers over het algemeen goed is.

Aanbeveling

Het is belangrijk dat directie en leidinggevenden alert zijn en blijven op problemen tussen betaalde en onbetaalde medewerkers op het gebied van taakafbakening. Wacht niet tot het escaleert, maar houdt regelmatig een vinger aan de pols. Zoals de casus van het Van Abbemuseum laat zien, kan dit onder andere door vrijwilligers volledig in te bedden in de organisatiestructuur. Laat hen om te beginnen aanschuiven bij afdelingsoverleggen en -uitjes.

7.5 Vrijwilligersbeleid

Een ruime meerderheid van de deelnemende bibliotheken (bijna 90%) geeft aan dat er in de organisatie beleid is opgesteld hoe om te gaan met de inzet van vrijwilligers.

Onderdelen die bij de meeste bibliotheken (minimaal 80 procent) worden beschreven:

- Visie op vrijwilligerswerk
- Positie vrijwilliger in de organisatie
- Rechten en plichten van vrijwilligers
- Voorwaarden voor vrijwilligerswerk
- Werkafspraken / vrijwilligersovereenkomst
- Taken en taakafbakening
- Werving en selectie
- Erkenning en waardering

Conform artikel 48, tweede lid van de cao Openbare Bibliotheken 2015-2019 dienen bibliotheken overleg te voeren met de OR/PVT over het vrijwilligersbeleid en over welk deel van de dienstverlening door vrijwilligers uitgevoerd kan worden. Dit gebeurt daadwerkelijk bij ruim twee derde van de deelnemende bibliotheken. Bij bibliotheken waar dit nog niet gebeurt, is meestal sprake van een situatie waarin het beleid momenteel in de maak is.

Daar waar de OR of PVT betrokken is bij het beleid, blijkt in de praktijk dat zij vaak pas in het laatste stadium betrokken worden. In feite ligt er dan een hamerstuk en is er weinig ruimte voor inbreng. Ook hebben OR- en PVT-leden het gevoel dat ze te weinig achtergrond informatie hebben om het beleid van de directie goed te kunnen toetsen.

Aanbeveling

Het is beter om OR- of PVT-leden eerder mee te nemen in het proces van beleidsontwikkeling omtrent de inzet van vrijwilligers en de taakafbakening. Hiermee wordt ook een stuk wantrouwen dat mogelijk leeft bij de betaalde medewerkers op dit vlak weggenomen. Om een goede sparringpartner voor de directie te zijn is het voor OR- en PVT-leden belangrijk om voldoende kennis over de materie te hebben. In feite geldt dit voor alle bibliotheken en zou dit passen in het rijtje van algemene stukken en trainingen die centraal georganiseerd kunnen worden, zoals eerder al genoemd als aanbeveling in paragraaf 6. 1.

7.6 Coördinatie

Bij ongeveer zes van de tien bibliotheken is er een vrijwilligerscoördinator aanwezig. Bij ruim een derde van de bibliotheken met een coördinator, heeft deze persoon minder dan vier uur

per week beschikbaar en bij ruim een kwart gaat het om vier tot acht uur per week. Gezien het beperkt aantal uren dat een vrijwilligerscoördinator wordt ingezet, is het niet verwonderlijk dat deze functie vaak wordt gecombineerd met andere taken. Vrijwilligerscoördinator wordt bij alle deelnemende bibliotheken uitgevoerd door een medewerker met een arbeidsovereenkomst en niet door een vrijwilliger

Zoals eerder is geconstateerd is het gemiddeld aantal vrijwilligers per bibliotheek hoog en al deze vrijwilligers willen graag gezien worden (zie 6.3). Het instellen van een vrijwilligerscoördinator is een goede manier om de inzet van vrijwilligers beter te structureren en te standaardiseren. Echter door het beperkt aantal uren dat een coördinator meestal heeft, is het eerste wat afvalt het geven van individuele aandacht aan vrijwilligers. Een andere taak die coördinatoren veel tijd kost, is het maken van roosters. Ook hier speelt het grote aantal vrijwilligers in combinatie met hun kleine contracten een rol. Dit bemoeilijkt het maken van roosters, helemaal als sprake is van ziekte of een andere onverwachte gebeurtenis.

De functie van vrijwilligerscoördinator is bij de meeste bibliotheken een nieuwe functie. Tijdens het onderzoek bleek dat de huidige coördinatoren zoekende zijn naar een goede invulling van hun functie. Dit zoeken zij vooral buiten hun eigen organisatie aangezien het meestal om een stand alone functie gaat.

Aanbeveling

Het werken met grote aantallen vrijwilligers kost behoorlijk wat tijd aan organisatie en begeleiding. Het aanstellen van een coördinator is een goede stap, echter het aantal uren dat deze persoon tot zijn of haar beschikking heeft, is meestal ontoereikend om al deze taken uit te voeren. Overigens hoeft het niet zo te zijn dat alle taken rondom vrijwilligers uitgevoerd moeten worden door de coördinator zelf, maar er moet in ieder geval wel tijd voor vrij gemaakt worden. Het lijkt erop dat directies zich hier nog onvoldoende van bewust zijn.

Zoals ook al in paragraaf 6.3 aanbevolen kan de praktische begeleiding van vrijwilligers ook heel goed bij speciaal daarvoor aangestelde medewerkers of leidinggevenden worden belegd (zie het concept aandachtsfunctionarissen). Wat betreft het maken van goede roosters, kan het veel tijdswinst opleveren om over te gaan op zelfroosteren. Tegenwoordig zijn er diverse pakketten en apps op de markt die dit mogelijk maken. Ook dit past goed in het rijtje van zaken die mogelijk boven lokaal aangeschaft kunnen worden.

8

Bijlagen

Bijlage 1 Bibliotheken die hebben deelgenomen aan de focusgroepen

- Bibliotheek Veldhoven
- Bibliotheek Haarlemmermeer
- Bibliotheek DOK Delft
- Bibliotheek Rotterdam
- Bibliotheek Brummen-Voorst
- Bibliotheek Altena
- Bibliotheek Aanzet
- Bibliotheek Arnhem/Rozet
- Bibliotheek Angstel Vecht en Venen
- Bibliotheek Aan den IJssel
- Bibliotheek Idea
- Bibliotheek Veluwezoom
- Bibliotheek Utrecht
- Bibliotheek Kampen
- Bibliotheken Noord Fryslân
- Bibliotheek Maas en Peel
- Bibliotheek Z-O-U-T
- De Nieuwe Bibliotheek
- Bibliotheek Zuid-Kennemerland
- Bibliotheek West-Achterhoek
- Bibliotheek Nijkerk

Bijlage 2 Initiatieven voor de ontwikkeling van vrijwilligers

Initiatief	Aantal keer genoemd
Cursus i.v.m. Taalhuis	15
Cursus digisterker	5
BHV	3
Scholing op het gebied van voorlezen	3
Walk&Talk bijeenkomsten	2
Voorleesexpress	2
Teambesprekingen	2
Scholing presentaties collectie	2
Begeleiding door een vast contactpersoon	1
Evaluatiemomenten	1
Jaarlijks scholingsmoment	1
Cursus VLEX	1
Gezamenlijke (vrijwilliger en betaalde kracht) bijeenkomst over beleid	1
Deelname aan werkbezoeken	1
Reguliere cursussen t.b.v. burgers	1
Digitale leeromgeving	1
Learning on the job	1
Gerichte begeleiding van vrijwilligers (zelfstandigheid, zelfvertrouwen, uitdagen tot volgen opleiding waardoor betere toegang tot arbeidsmarkt)	1
Workshop displayen en winkelinrichting	1
Scholing in bibliotheekstelsel	1
Cursussen in de bibliotheek	1
Horeca	1
Logistiek	1
Coördinerende functies bij Boekstart	1
Taal café	1
Houden van voorgangsgesprekken	1
Inventarisatie van interesse in cursussen	1
Introductie	1
Werkervaringsplaats	1
Kennis cafés	1
Korting voor relevante cursussen met name op het gebied van displayen	1
Scholing laaggeletterden	1
Scholing digibeten	1
Scholing NT2ers	1
Op individuele basis, daar waar we talenten zien	1
Scholing met betrekking tot het project dat de vrijwilligers uitvoert	1
Proeftuintjes	1
Scholing ebook	1
Scholing calamiteiten	1
Scholing uitvoerende werkzaamheden bij sociaal maatschappelijk activiteiten	1
Scholing via netwerkpartner Doe	1
Scholing t.b.v. winkel / vvv	1
Herkennen en doorverwijzen laaggeletterdheid	1
Makkelijk Lezen Plein	1
Participeren in vrijwilligerscolleges	1
Digitale scholing gastvrouwen en heren	1
Sterrenprogramma / re-integratie plekken	1
Intervisie	1

Inspiratiebijeenkomsten	1
Weerbaarheid	1
Achtergronden vluchtelingen	1
Omgaan met de website en catalogus	1
Cursussen volgen via het gemeentelijk opleidingsplan	1

Colofon

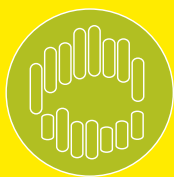


Opdrachtgever

Stichting BibliotheekWerk
Postbus 556
2501 CN Den Haag
070 376 5984
bibliotheekwerk@caop.nl
www.bibliotheekwerk.nl

Teksten

Saskia von der Fuhr
Lonneke Jans
Liesbeth van Weert
Cubiss



BibliotheekWerk

Uitgave

© Stichting BibliotheekWerk, Den Haag april 2018

BibliotheekWerk, het A&O-fonds voor de openbare bibliotheken, voert projecten en onderzoek uit op het gebied van de arbeidsmarkt voor de branche openbare bibliotheken. Actuele informatie over de verschillende projecten vindt u op www.bibliotheekwerk.nl. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opname of eniger andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting BibliotheekWerk. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Stichting BibliotheekWerk



Postbus 556

2501 cn Den Haag

070 376 5984

bibliotheekwerk@caop.nl

www.bibliotheekwerk.nl

