



Strategisch personeelsbeleid in openbare bibliotheken

Stand van zaken, (verwachte) ontwikkelingen en ondersteuningsbehoefte



BibliotheekWerk



Strategisch personeelsbeleid in openbare bibliotheken

Stand van zaken, (verwachte) ontwikkelingen en ondersteuningsbehoefte

Daniël van Hassel en Marleen Kools
CAOP, Den Haag
Januari 2021
In opdracht van Stichting BibliotheekWerk



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
1 Inleiding	8
1.1 Achtergrond.....	8
1.2 Doel en onderzoeksvragen	9
1.3 Methode.....	9
1.4 Responsanalyse enquête en leeswijzer	10
2 Strategisch personeelsbeleid: stand van zaken en behoefte aan ondersteuning	12
2.1 Inleiding.....	13
2.2 Centrale thema's SPB.....	13
2.3 Belemmerende factoren en succesfactoren bij SPB	17
2.4 Personeelsbeleid: aansluiting met organisatiebeleid en externe ontwikkelingen.....	20
2.5 Personeelsbeleid: aansluiting met opleiding en ontwikkeling medewerkers	21
2.6 Strategische personeelsplanning	24
3 Werkgelegenheid en mobiliteit	26
3.1 Inleiding.....	27
3.2 Omvang en ontwikkeling	27
3.3 Kenmerken: verdeling naar geslacht en leeftijd.....	27
3.4 Mobiliteit.....	28
4 Behoeftte aan type personeel in de toekomst	31
4.1 Inleiding.....	31
4.2 Algemene behoefte aan personeel nu en in de toekomst	32
4.3 Behoeftte aan competenties.....	32
4.4 Behoeftte aan personeel voor functies	33
5 Behoud van personeel en behoefte aan ondersteuning	35
5.1 Inleiding.....	35
5.2 Behoud personeel: mogelijkheden en ondersteuningsbehoefte	35
6 Conclusie: samenvatting en witte vlekken SPB	38
6.1 Conclusie: de antwoorden op de onderzoeksvragen samengevat	38
6.2 Witte vlekken: aandachtspunten en ondersteuningsbehoefte SPB	40
Literatuur	43
Bijlage: Tabellen kenmerken respons	45



Managementsamenvatting

De veranderende rol van bibliotheken en diverse andere ontwikkelingen zoals vergrijzing hebben invloed op het personeelsbeleid. Het is een uitdaging voor bibliotheken om het personeelsbeleid af te stemmen op deze veranderingen en hun organisatiebeleid. In opdracht van BibliotheekWerk heeft het CAOP daarom onderzoek gedaan naar de stand van zaken en ondersteuningsbehoefte bij het strategisch personeelsbeleid (SPB) van openbare bibliotheken en POI's. Het achterliggende doel is handvatten voor HRM-beleid te bieden. Hiervoor is in de zomer van 2020 literatuuronderzoek uitgevoerd en is een enquête uitgezet onder directeuren en HR-professionals uit de branche. In totaal hebben 77 respondenten van tenminste 60 verschillende bibliotheken de enquête ingevuld. In aanvulling hierop zijn vier interviews met bibliotheekdirecteuren afgenomen.

De volgende vier onderzoeksvragen stonden centraal:

1. Wat is de stand van zaken van het SPB in bibliotheken in het algemeen en aan welke ondersteuning is behoefte?
2. Hoe ziet de mobiliteit (in-, door- en uitstroom) van medewerkers in bibliotheken er in de afgelopen jaren uit en wat kan verwacht worden voor de toekomst?
3. Aan welke profielen medewerkers (in termen van vaardigheden, competenties en functies) hebben bibliotheken behoefte voor de toekomst, gelet op hun visie op de rol van het bibliotheekwerk en het huidige aanbod in de organisatie?
4. Hoe verwachten bibliotheken uitstroom aan kennis en kunde te kunnen opvangen en welke ondersteuning is daarbij nodig?

SPB is volgens minder dan de helft van de respondenten goed op orde in de bibliotheek. Nadere analyse leert dat bibliotheken op diverse thema's inzetten, maar voornamelijk op leren en ontwikkelen en organisatieontwikkeling. Er is vooral behoefte aan ondersteuning op het gebied van diversiteit en inclusiviteit. Verder ligt de ondersteuningsbehoefte bij thema's waar bibliotheken al relatief vaak op inzetten, met name duurzame inzetbaarheid en leren en ontwikkelen. Maar ook managementontwikkeling, wendbaarheid van de organisatie en strategische personeelsplanning zijn relatief vaak genoemde thema's.

Twee derde vindt dat het personeelsbeleid goed aansluit op het organisatiebeleid en op externe ontwikkelingen. Op basis van de respons zijn er in bibliotheken over het algemeen voldoende opleidingsmogelijkheden. Echter, wordt hier volgens de deelnemers lang niet altijd door medewerkers (voldoende) gebruik van gemaakt. Een relatief beperkt deel ziet een goede aansluiting tussen enerzijds wat nu en in de toekomst gevraagd wordt van medewerkers en anderzijds hun vaardigheden. Bij personeelsplanning valt op dat er in de meeste bibliotheken een goed beeld is van welke competenties en vaardigheden in de huidige en toekomstige bibliotheek nodig zijn. Hoe dit te realiseren lijkt over het algemeen echter nog een lastig vraagstuk voor bibliotheken. Uit de open antwoorden in de enquête komen diverse knelpunten rond het aantrekken en ontwikkelen van geschikte medewerkers. Ook bleek uit eerder onderzoek dat veel bibliotheken kunnen verbeteren op het gebied van planmatig werken (Huysmans, 2020). In aansluiting hierop blijkt uit ons onderzoek



een behoefte aan ondersteuning op het gebied van strategische personeelsplanning en dat een beperkt deel van de respondenten (19%) gebruikmaakt van concrete planningstools.

Bij de mobiliteit van personeel is te zien dat de werkgelegenheid in de afgelopen jaren is toegenomen. Voor de toekomst wordt door bibliotheekdirecteuren en HR-professionals veelal een krimp verwacht, met name vanwege teruglopende inkomsten vanuit gemeenten.

De meer educatief-maatschappelijke rol die bibliotheken in de loop der jaren hebben gekregen, heeft gevolgen voor de behoefte aan het soort personeel. Bibliotheekdirecteuren en HR-professionals hebben voor de toekomst minder behoefte aan de (klassieke) bibliotheekmedewerkers en een grotere behoefte aan community librarians. In algemene zin is, gebaseerd op recent onderzoek van Cubiss (2020a), meer behoefte aan de competenties netwerkvaardigheden, innovatie, ondernemingskracht, resultaatgericht werken, lerend vermogen en plannen en organiseren.

Om jonge medewerkers aan te trekken zien bibliotheken kansen in het bieden van autonomie in het werk en ontwikkelmogelijkheden. Om medewerkers te kunnen behouden is volgens ongeveer 4 op de 5 respondenten behoefte aan ondersteuning. Mogelijkheden die daarvoor genoemd zijn, betreffen vooral uitwisseling van personeel en kennis met andere bibliotheken.

Tussen kleine en grote(re) bibliotheken bestaan op enkele onderdelen substantiële verschillen bij SPB. Zo is er, gebaseerd op de respons op de enquête, bij kleine bibliotheken vaker behoefte aan ondersteuning bij strategische personeelsplanning en wordt er minder vaak van planningstools gebruikgemaakt. Ook worden externe ontwikkelingen minder vaak gemonitord en hebben ze vaker moeite met het vinden van geschikt personeel. Aan de andere kant sluiten in kleine bibliotheken kennis, vaardigheden en het opleidingsniveau van het personeel vaker goed aan op hun taken.

Witte vlekken en oplossingsrichtingen

De antwoorden op de onderzoeksvragen hebben geleid tot inzicht in witte vlekken (aandachtspunten) en oplossingsrichtingen voor SPB. In tabel M1 op de volgende twee pagina's zijn deze samengevat en ingedeeld naar vier overkoepelende thema's: aantrekken en behouden van medewerkers, ontwikkeling van medewerkers, uitstroom van medewerkers en strategische personeelsplanning.

De genoemde aandachtspunten en oplossingsrichtingen vormen handvatten om SPB bij bibliotheken verder te ontwikkelen en vanuit BibliotheekWerk te ondersteunen. Het is aan het fonds om aan de hand van deze punten te komen tot een concrete opvolgingsagenda.



Tabel M1: De aandachtspunten/witte vlekken voor SPB op een rij

Aandachtspunten/ witte vlekken	Toelichting	Mogelijke oplossingsrichtingen
Aantrekken en behouden van medewerkers		
Instroom en behoud van (jonge) werknemers	De bibliotheekbranche kenmerkt zich door een relatief scheve leeftijdsverdeling. Er is een groot cohort oudere werknemers, dat in de komende 10 jaar uitstroomt. Grote uitdaging is, hoe voor voldoende instroom gezorgd kan worden en hoe medewerkers behouden kunnen worden om dit op te vangen, met name in de perifere (vergrijsde) gebieden van ons land.	<ul style="list-style-type: none">• Uit de enquête komt een ondersteuningsbehoefte bij samenwerking met andere bibliotheken op:<ul style="list-style-type: none">○ uitwisseling van personeel○ kennisuitwisseling bij aanpak behoud• Delen goede voorbeelden van organisatieverandering waarmee aantrekkingskracht werk wordt vergroot. Bijvoorbeeld andere organisatiestructuur waarbij medewerkers (teams) meer vrijheid en verantwoordelijkheid krijgen.
Zorgen voor aantrekkelijk werkgeverschap	Een relatief groot deel van de respondenten heeft behoefte aan ondersteuning op dit thema. Aantrekkelijk werkgeverschap is belangrijk voor de instroom en behoud van medewerkers. Een belemmerende factor is dat de branche zich kenmerkt door veel kleine deeltijdbanen. Maar er zijn ook andere factoren, zoals het imago van de klassieke bibliotheek met alleen een uitleenfunctie.	<ul style="list-style-type: none">• Aantrekkelijk werkgeverschap meer op brancheniveau aandacht geven. Dit kan door een campagne voor het werken in bibliotheken, maar ook door bieden van stageplekken.• Het in kaart brengen van een <i>employee journey</i> is eveneens behulpzaam. Daarmee wordt inzicht verkregen in de beleving van medewerkers en hoe de organisatie hen positief kan beïnvloeden.
Ontwikkelen diversiteitsbeleid	Er is bij bibliotheken relatief vaak behoefte aan ondersteuning op dit thema, terwijl andere thema's vaker prioriteit krijgen. Mogelijk komt dit doordat zij vaak niet lijken te weten hoe meer diversiteit in de personeelsformatie kan worden verkregen. De regio en bevolkingssamenstelling wordt als bepalende factor voor diversiteit genoemd. Bij diversiteit heeft men het in de interviews vooral over de man-vrouw verhouding en culturele achtergrond van personeel.	<ul style="list-style-type: none">• Meer bespreekbaar maken, kennis uitwisselen met andere bibliotheken. Op zoek gaan naar <i>best practices</i>, voorbeelden uit andere sectoren.• Verder is er mogelijk winst te behalen bij het aantrekken van stagiaires met verschillende achtergronden.
Ontwikkelen beleid duurzame inzetbaarheid	Duurzame inzetbaarheid heeft de aandacht, maar er is relatief vaak behoefte aan ondersteuning.	<ul style="list-style-type: none">• Meer inzetten op kennisdelen. Wat doen organisaties op dit thema, waar kunnen bibliotheken elkaar helpen?• Een landelijk platform voor het zichtbaar maken van tools kan hierbij helpen.
Werven van personeel, met name community librarians	Veel bibliotheken verwachten grotere behoefte aan personeel voor met name community librarians. Tegelijk wordt aangegeven dat het voor deze functie moeilijk is of wordt om personeel te vinden.	<ul style="list-style-type: none">• Kijken naar mogelijkheden om bestaand personeel te ontwikkelen ofwel specifiek op te leiden voor <i>community librarian</i>.• Eventueel ook door een opleidingsmogelijkheid met meerdere bibliotheken samen aan te bieden.• Opleiden van <i>high (of young) potentials</i>, met een intern programma middels formeel en informeel leren.• Komen tot een landelijk netwerk <i>community librarians</i>.



Tabel M1: De aandachtspunten/witte vlekken voor SPB op een rij (vervolg)

Aandachtspunten/ witte vlekken	Toelichting	Mogelijke oplossingsrichtingen
Ontwikkeling medewerkers		
Gebruik leermogelijkheden	Er is veel inzet op leren en ontwikkelen, maar relatief veel respondenten hebben behoefte aan ondersteuning op dit thema. Uit de antwoorden blijkt dat er over het algemeen veel ontwikkelmogelijkheden binnen bibliotheken zijn, maar dat er vaak wordt aangegeven dat medewerkers daar nog niet voldoende van gebruikmaken. Respondenten hebben vooral vaak inzicht nodig bij het stimuleren van deeltijders en ervaren bibliotheekmedewerkers als het gaat om ontwikkelmogelijkheden die nodig zijn voor de nieuwe rol van bibliotheken.	<ul style="list-style-type: none">• Zoals vaak genoemd in de enquête is duidelijkheid en communicatie over beleid en ontwikkeling personeel belangrijk voor succes SPB. Bewust maken van veranderingen, wat dit voor organisatie betekent en wat dit vraagt van het personeel.• De aansluiting zoeken bij wat medewerkers willen en kunnen en hen daar vervolgens bij ondersteunen.• Betere ondersteuning van de leidinggevende bij het voeren van het "goede gesprek".• Meer inzicht en aandacht voor specifieke ontwikkelbehoefte personeel voor betere aansluiting met opleidingsaanbod.• Delen bibliotheken van inspirerende voorbeelden om medewerkers (extra) te stimuleren opleidingsmogelijkheden te benutten (zie bijv. Sterrenprogramma, kader par. 2.5).
Uitstroom van medewerkers		
Verwachting krimp door teruglopen subsidies	Hoe gaan bibliotheken om met de verwachte krimp door de terugloop van subsidies? Naar verwachting zijn er gevolgen voor met name de inzet van vrijwilligers en flexwerkers, maar op den duur wellicht ook personeel in loondienst.	<ul style="list-style-type: none">• Bibliotheken zetten meer in op digitale dienstverlening, tijdens de coronacrisis in 2020 is deze ontwikkeling versterkt. Om op de langere termijn om te blijven gaan met minder personeel en inkomsten, is een verdere verdieping en efficiëntieslag met (digitale) dienstverlening en vormen van samenwerking van belang.
Strategische personeelsplanning		
Gebruik planningstools	Een meerderheid van de respondenten vindt dat er goed zicht is op personeelsomvang en de benodigde kwaliteiten van het personeel in de toekomst. Toch heeft een relatief groot aandeel vooral behoefte aan ondersteuning bij strategische personeelsplanning. Wat dan opvalt is dat maar een beperkt deel van de respondenten concrete planningstools gebruikt. Dit onderzoek geeft geen inzicht in de achterliggende redenen en behoefte. Mogelijk speelt de bibliotheekomvang een rol, maar ook de financiële mogelijkheden om tools in te zetten.	<ul style="list-style-type: none">• Nadere inventarisatie behoefte planningstools.• Om planningstools meer onder de aandacht te brengen, kunnen bibliotheken die er al gebruik van maken ervaringen met niet-gebruikers delen.



1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Diverse ontwikkelingen rond de bibliotheekbranche hebben de inhoud en organisatie van bibliotheken ingrijpend veranderd en daarmee ook het personeelsbeleid. Zo heeft het uitlenen van boeken nog altijd een prominente rol, maar is meer nadruk gekomen op de maatschappelijke en educatieve functie van bibliotheken (e.g. Van Mil et al., 2019). Ook demografische en maatschappelijke ontwikkelingen als vergrijzing en nadruk op diversiteitsbeleid hebben hun invloed op de inzet van personeel (e.g. Stichting BibliotheekWerk, 2019). En recent vraagt de coronacrisis om een andere inzet van personeel, omdat er is overgegaan naar meer en verschillende vormen van digitale dienstverlening.¹ Deze ontwikkelingen roepen vragen op voor het personeelsbeleid. Wat betekent dit bijvoorbeeld voor het benodigde personeel voor de diverse functies? En welke nieuwe eisen stelt dit aan de vaardigheden, competenties en taken van bestaand en nieuw personeel? Voor de komende periode blijft het onzeker welke impact de crisis gaat hebben op het werk in bibliotheken. Dat zal niet alleen afhankelijk zijn van mogelijke bezuinigingen bij gemeenten, maar ook de keuzes die bibliotheken maken om nieuwe vormen van dienstverlening tijdens en/of na de crisis door te zetten. Voor bibliotheekorganisaties is het hoe dan ook van belang het personeelsbeleid goed af te stemmen op deze en andere ontwikkelingen, die van invloed zijn op de arbeidsmarkt en hun (nieuwe) organisatiedoelen.

Tegen deze achtergrond zetten sociale partners in op de ondersteuning van strategisch personeelsbeleid (SPB) van bibliotheken. Om daar uitvoering aan te kunnen geven, is een helder beeld nodig van het SPB binnen de branche openbare bibliotheken en de ondersteuningsbehoefte. Eveneens is het van belang inzicht te krijgen in de verwachtingen voor de ontwikkeling van de personeelsformatie en de behoefte bij werkgevers aan verschillende “typen” toekomstig personeel wat betreft competenties, taken en functies. Dit inzicht helpt bij het vaststellen van de ondersteuningsbehoefte en aandachtspunten/witte vlekken voor personeelsbeleid. Daarom heeft Stichting BibliotheekWerk² het CAOP onderzoek laten doen naar het SPB in de branche openbare bibliotheken, die bestaat uit openbare bibliotheken en Provinciale Ondersteuningsinstellingen (POI's).

¹ Zie ook: <https://www.bibliotheekinzicht.nl/dossiers/de-bibliotheek-in-coronatijd>, geraadpleegd december 2020.

² BibliotheekWerk is het arbeidsmarktfonds van en voor medewerkers en werkgevers in de branche openbare bibliotheken. Voor meer informatie, zie <https://www.bibliotheekwerk.nl/>, geraadpleegd december 2020.



Wat is strategisch personeelsbeleid (SPB)?³

Bij SPB gaat het om het inzetten van personeelsbeleid om de gestelde doelen van de organisatie te realiseren. Dit betekent dat het personeelsbeleid zoveel mogelijk wordt afgestemd op de strategie, structuur en cultuur van de organisatie. Het in- door- en uitstroombesluit is erop gericht om personeel met de juiste kwaliteiten op de juiste plek te krijgen. Daarbij wordt rekening gehouden met externe ontwikkelingen, zoals krimp of groei van de (regionale) arbeidsmarkt, vergrijzing en nadruk op diversiteit, maar ook veranderingen die van invloed zijn op het gedrag van consumenten zoals een bepaalde mate van ontleding en/of meer digitaal lezen. Ook kan ondersteuning van medewerkers en afdelingen nodig zijn op gebieden als leren en ontwikkelen, duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en diversiteit.

1.2 Doel en onderzoeksvragen

Dit onderzoek brengt de achtergronden en behoeften aan ondersteuning bij het SPB van openbare bibliotheekorganisaties en POI's (in het vervolg gezamenlijk aangeduid als "bibliotheken") in kaart. Daarmee beoogt het de branche openbare bibliotheken handvatten te geven voor HR(M)-beleid.

Voor dit doel staan de volgende vier onderzoeksvragen centraal:

1. Wat is de stand van zaken van het SPB in bibliotheken in het algemeen en aan welke ondersteuning is behoefte?
2. Hoe ziet de mobiliteit (in-, door- en uitstroom) van medewerkers in bibliotheken er in de afgelopen jaren uit en wat kan verwacht worden voor de toekomst?
3. Aan welke profielen medewerkers (in termen van vaardigheden, competenties en functies) hebben bibliotheken behoefte voor de toekomst, gelet op hun visie op de rol van het bibliotheekwerk en het huidige aanbod in de organisatie?
4. Hoe verwachten bibliotheken uitstroom aan kennis en kunde te kunnen opvangen en welke ondersteuning is daarbij nodig?

De beantwoording van deze onderzoeksvragen moet leiden tot een overzicht van witte vlekken en oplossingsrichtingen voor het SPB van bibliotheken.

1.3 Methode

Het onderzoek is uitgevoerd via (1) deskresearch en analyse van bestaande gegevens, (2) een enquête onder directeuren en HR-professionals en (3) interviews met bibliotheekdirecteuren.

Deskresearch en secundaire data-analyse

Voor dit onderzoek is allereerst beschikbare relevante informatie en literatuur rond SPB in de bibliotheekbranche verzameld en geanalyseerd. Ook is cijfermatige informatie verzameld over de omvang en kenmerken van de bibliotheekbranche en de mobiliteit van personeel. Hierbij is met

³ Bronnen: <https://www.odyssee.nl/nl/medezeggenschap/actueel/hoje-als-or-strategisch-personeelsbeleid-oppakt> en <https://www.multiraedt.nl/strategisch-personeelsmanagement/> (beide bronnen geraadpleegd december 2020).



name gebruikgemaakt van CBS-data en gegevens van het Pensioenfonds voor Openbare Bibliotheken (POB).

Enquête onder directeuren en HR-adviseurs

Uit de deskresearch en secundaire data-analyse is afgeleid welke benodigde informatie over SPB nog ontbreekt. Deze informatie is verzameld via een enquête onder directeuren en HR-professionals in de branche openbare bibliotheken. Vragen hadden betrekking op de stand van zaken en ondersteuningsbehoefte bij SPB, de aansluiting van dit beleid met het opleidings- en organisatiebeleid, de verwachtingen en behoefte aan personeel in de toekomst en de ondersteuningsbehoefte bij het aantrekken en behouden van personeel. De enquête is uitgezet in de periode juli-september via het HR-netwerk van biebtobieb en nieuwsberichten van de Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB) met een oproep de enquête via een open link in te vullen. Na tweemaal een rappel hebben 77 respondenten volledig aan de enquête deelgenomen: 55 directeuren/managers, 22 HR-professionals. In de analyse zijn beide groepen samengenomen, omdat de aantallen per subgroep niet toereikend zijn voor een betrouwbare vergelijkende analyse.

Interviews

In navolging van de enquête zijn vier interviews afgenomen met bibliotheekdirecteuren voor meer verdieping op de kwantitatieve resultaten. De vier directeuren zijn, gebaseerd op het werkgebied, afkomstig uit een kleine, middelgrote en twee grote bibliotheken. De vragen hadden betrekking op hoe SPB vorm krijgt in de organisatie, de competenties van medewerkers, de ontwikkelingen en uitdaging voor SPB, strategische personeelsplanning en de algehele ondersteuningsbehoefte.

1.4 Responsanalyse enquête en leeswijzer

In de bijlage aan het eind van dit rapport is een responsanalyse met achtergrondinformatie over de deelnemers te vinden. Deze laat zien dat in totaal 60 van de 77 deelnemers uit verschillende bibliotheken komen, 9 komen uit dezelfde bibliotheek en van 8 is de bibliotheeknaam onbekend. Voor een aparte analyse zijn alleen de respondenten uit een verschillende bibliotheek geselecteerd. De resultaten voor deze respons op bibliotheekniveau (N=60) en alle deelnemers (N=77) laten beperkte verschillen zien, maar staan voor de volledigheid weergegeven in de samenvattende tabellen aan het begin van ieder hoofdstuk. In het vervolg van de hoofdstukken wordt bij de analyse alleen ingegaan op de resultaten gebaseerd op alle 77 respondenten.

Een responsanalyse toont aan dat er weinig deelnemers uit kleine bibliotheken komen in vergelijking met de verdeling van alle bibliotheken naar grootte in Nederland. De resultaten van de totale responsgroep zoals beschreven in dit rapport, betreffen daarom vooral het beeld van de naar verhouding grotere bibliotheken. Om toch rekening te houden met verschillen tussen grote en kleinere bibliotheken staan deze - waar relevant - beschreven in de hoofdstukken aan het eind van een paragraaf. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen⁴:

- (1) kleine en middelgrote bibliotheken met werkgebied < 100.000 inwoners (N=24)
- (2) grote en zeer grote bibliotheken met werkgebied >100.000 inwoners (N=40)

⁴ Aantal tellen niet op tot 77, omdat de bibliotheek en omvang niet van iedere respondent bekend is.



Voor de leesbaarheid is de eerste groep aangeduid met “kleine bibliotheken” en de tweede groep met “grote bibliotheken”.

Hierna worden de onderzoeksvragen in aparte hoofdstukken beantwoord. Daarbij wordt ingegaan op de:

- stand van zaken van het SPB en de behoefte aan ondersteuning (Hoofdstuk 2),
- mobiliteit van personeel en de omvang, ontwikkeling en kenmerken van de werkgelegenheid in de branche (hoofdstuk 3),
- behoefte aan verschillende functies en vaardigheden van medewerkers in de toekomst (hoofdstuk 4) en
- de wijze waarop bibliotheken personeel verwachten te kunnen werven en behouden voor de toekomst (hoofdstuk 5).

In het afsluitende hoofdstuk 6 volgt een conclusie met een samenvattend antwoord op de onderzoeksvragen en aandachtspunten en ondersteuningsbehoefte bij SPB. Aan de hand van deze antwoorden worden de witte vlekken voor het strategisch personeelsbeleid beschreven, evenals oplossingsrichtingen.



2 Strategisch personeelsbeleid: stand van zaken en behoefte aan ondersteuning

Tabel 2.1: Kerncijfers van dit hoofdstuk¹

Onderwerpen	Bibliotheken (N=60)	Respondenten (N=77)	*
Thema's SPB			
<i>Vaakst ingezet (top vijf, max. drie antwoorden)</i>			
1. Leren en ontwikkelen	60%	66%	
2. Organisatieontwikkeling	55%	52%	
3. Duurzame inzetbaarheid	33%	34%	
4. Teamontwikkeling	35%	30%	
5. Wendbaarheid / flexibiliteit	28%	27%	
Strategische Personeelsplanning	28%	27%	
<i>Behoefte aan ondersteuning (top vijf, max. drie antwoorden)</i>			
1. Diversiteit en inclusiviteit	27%	34%	
2. Management ontwikkeling	25%	26%	
3. Duurzame inzetbaarheid	25%	26%	
4. Wendbaarheid / flexibiliteit	30%	26%	
5. Strategische Personeelsplanning	23%	26%	
Personeelsbeleid, organisatiebeleid en ontwikkelingen			
SPB is goed op orde	45%	45%	
Personeelsbeleid periodiek afgestemd op organisatiebeleid en -doelen	67%	66%	
Duidelijk hoe personeelsbeleid bijdraagt aan behalen organisatiedoelen	63%	64%	
Monitort externe ontwikkelingen	62%	64%	
Goed zicht op externe ontwikkelingen	70%	70%	
Personeelsbeleid en opleidingsbeleid (% mee eens)			
Ontwikkelmogelijkh. afgestemd op (toekomstige) behoefte en doelen	47%	45%	
Volgende (leer)mogelijkheden medewerkers voor toekomstige rol	72%	71%	
Goede aansluiting maatregelen nieuwe instroom en behoud medew.	43%	43%	
Personeelsbeleid gericht op ontw. bekwaamheden voor (blijvende) goede invulling functie	78%	75%	
Aansluiting opleiding en taken (% mee eens)			
Goede aansluiting kennis/vaardigheden medewerkers en hun taken	38%	32%	
Goede aansluiting opleidingsniveau medewerkers en hun taken	50%	48%	
Goede toerusting (kwalificatie, ervaring) medewerkers voor hun taken	38%	36%	
Ontwikkelmogelijkheden medewerkers voor betere toerusting werk	90%	88%	
Gebruik medewerkers ontwikkelmogelijkh voor betere toerusting werk	52%	51%	
Personeelsplanning			
Berekent hoe de personeelsformatie zich zal ontwikkelen	73%	73%	
Heeft inzicht in ervaring/competenties personeel en hoe deze te	83%	82%	
Heeft inzicht in hoe personeelsomvang moet veranderen voor	67%	66%	
Maaft gebruik van tools voor inzicht benodigde personeel toekomst	15%	19%	

¹Bron: enquête directeuren en HR-professionals, 2020. * <20%, 20-39%, 40-59%, 60-79%, >80%.



2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we aan de hand van de resultaten op de enquête onder directeuren en HR-professionals in op de centrale thema's rond SPB waar bibliotheken op inzetten en bij welke thema's behoefte is aan ondersteuning. Daarbij maken we ook gebruik van de antwoorden uit de interviews met bibliotheekdirecteuren. Op basis van deze interviews en open antwoorden in de enquête belichten we daarna de succes- en belemmerende factoren bij SPB. Om meer zicht te krijgen op hoe SPB vorm krijgt in bibliotheken, beschrijven we de aansluiting van personeelsbeleid met (1) het organisatiebeleid, (2) externe ontwikkelingen, en (3) het opleidingsbeleid van bibliotheken. Afsluitend beschrijven we de ervaringen met strategische personeelsplanning.

2.2 Centrale thema's SPB

Leren en ontwikkelen vaakst genoemd als centraal thema

De meeste aandacht in het SPB gaat uit naar de thema's "leren en ontwikkelen" en "organisatieontwikkeling" (figuur 2.1). Ruim daarachter volgen de thema's "duurzame inzetbaarheid", "teamontwikkeling", "wendbaarheid/flexibiliteit", en "strategische personeelsplanning".

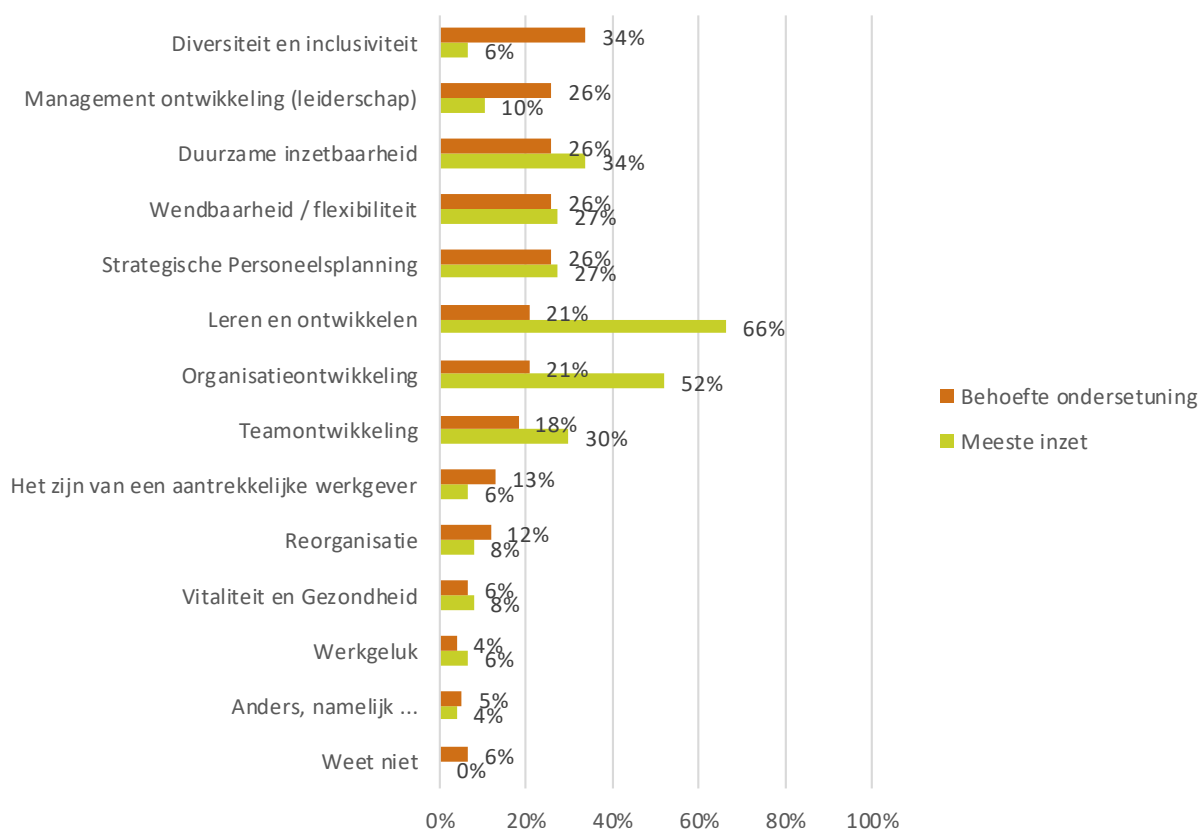
Hierbij benadrukken we dat respondenten maximaal drie antwoorden konden geven om zo zicht te krijgen op de belangrijkste thema's. Echter, kan ervan uitgegaan worden dat bibliotheken in de praktijk vaak op meer thema's zullen inzetten.

Ondersteuningsbehoefte bij thema's waar nu al vaak op wordt ingezet

Bijna 94% van de respondenten noemt één of meerdere thema's waar behoefte is aan ondersteuning. Deze ondersteuningsbehoefte ligt vaak op de hiervoor genoemde thema's waar veel op wordt ingezet (figuur 2.1). Het vaakst komt echter diversiteit en inclusiviteit terug. Voor alle thema's geldt dat de percentages relatief laag zijn met geen grote onderlinge verschillen. Dat laat zien dat er veel variatie in de antwoorden is, die zich dus niet concentreren op maar enkele thema's. Ook hierbij geldt dat respondenten maximaal drie antwoorden konden geven om zo zicht te krijgen op de thema's waar de meeste behoefte aan ondersteuning is. Hieronder volgt een toelichting op enkele vaak genoemde thema's.



Figuur 2.1: Thema's gerelateerd aan SPB waar bibliotheken het meest op inzetten en waar het meest behoefte aan ondersteuning is (N=77)¹



¹Respondenten konden maximaal drie antwoorden geven.

Diversiteit en inclusiviteit

Maar een beperkt deel van de respondenten geeft aan dat er vaak ingezet wordt op diversiteit en inclusiviteit. Toch is juist op dit thema met 34% het vaakst behoefte aan ondersteuning bij directeuren en HR-professionals. Uit de toelichting in de enquête komt naar voren dat het thema soms vooral op de langere termijn aandacht krijgt. Ook wordt het ervaren als een uitdaging en weinig beïnvloedbaar thema:

“Er is vooruitgang merkbaar maar het blijft lastig om de samenstelling diverser te krijgen op het gebied van gender, achtergrond en leeftijd”

“Vooral diversiteit is binnen de arbeidsmarkt in onze regio een lastig beïnvloedbaar thema. We willen wel, maar wie meldt zich bij vacatures”

De bevinding uit de enquête dat men moeite heeft om het personeelsbestand diverser te krijgen, wordt ondersteund door de interviews met bibliotheekdirecteuren. Een directeur van een kleine bibliotheek zegt daarover:

“Laat ik beginnen met mannen, dat is gewoon erg moeilijk. We hebben 7 mannen, dat is 10% van het personeel, daar ben ik al blij mee. Maar ik heb nog nooit mensen met een



buitenlandse achtergrond zien reageren op vacatures. En via stages proberen we mensen van ROC's wel te binden, maar het is gewoon moeilijk.”

De respondent vult aan dat ook de samenstelling van de bevolking in een regio een rol speelt bij het aantrekken van personeel met verschillende culturele achtergronden. Hoewel het niet zo hoeft te zijn dat bij een divers samengestelde regio er automatisch een divers personeelsbestand bij bibliotheken ontstaat. Zo geeft een geïnterviewde directeur uit een Randstedelijk gebied aan dat ook zij aanvankelijk moeite hadden om invulling te geven aan dit thema. Maar daar is wel een verandering in zichtbaar. Als mogelijke verklaringen hiervoor worden de rol van stagiaires met verschillende achtergronden genoemd: “Men werd wel enthousiast van het werk”. Maar ook de veranderende rol van de bibliotheek, die nu meer naar buiten toe treedt op scholen en in het sociale domein.

Duurzame inzetbaarheid

Een derde van de respondenten geeft aan dat de bibliotheek inzet op duurzame inzetbaarheid, terwijl een kwart behoefte heeft aan ondersteuning op dit thema. De specifieke aandacht hiervoor heeft volgens een deel van de respondenten te maken met de relatief hoge gemiddelde leeftijd van het personeel.

Uit de interviews met bibliotheekdirecteuren komt naar voren dat duurzame inzetbaarheid extra aandacht heeft gekregen vanwege reorganisaties, waarbij andere eisen aan medewerkers gesteld worden. Een van hen licht toe dat niet iedereen daarin mee wil en dat duurzame inzetbaarheid dan ook kan betekenen dat je medewerkers faciliteert bij hun uitstroom:

“In bepaalde gevallen kun je uitstroom (red. of doorstroom) goed faciliteren, maar voor een deel zijn er ook oudere ervaren medewerkers die absoluut nog niet weg of wat anders willen tot aan hun pensioen. Een dynamiek daar kun je niet zoveel aan doen.”

Leren en ontwikkelen

Een vijfde van de respondenten op de enquêtes wil graag ondersteuning bij het thema leren en ontwikkelen. Daarbij zit de uitdaging bijvoorbeeld bij het motiveren van huidige medewerkers zich te ontwikkelen. In de open antwoorden wordt dit als volgt toegelicht:

“We willen graag dat de medewerkers ontwikkelen vanuit hun rol als ouderwetse bibliothecaris naar community librarian. Dus veel meer doen aan het ontwikkelen en begeleiden van activiteiten i.p.v. boekenuitleen.”

“Hoe kan ik mijn huidige personeel inspireren en uitdagen om zichzelf verder te ontwikkelen en hoe kan ik goed nieuw personeel aan me binden”

Een geïnterviewde bibliotheekdirecteur benoemt ook het belang voor medewerkers om op de hoogte te blijven van voor hun werk relevante ontwikkelingen, maar dat in de organisatie niet iedereen dat even goed doet. Een mogelijke oplossing wordt gezien in het verhogen van het scholings- en leesbudget.



“Goede algemene ontwikkeling is ook heel belangrijk. Iedereen moet op de hoogte blijven en stukken lezen. Daar moet tijd voor gereserveerd worden. Dat doen we nu niet. We verwachten dat iedereen dat in zijn eigen tijd gaat doen. Scholings- leesbudget is nu 3%, maar dat mag wel naar 5%. [...] Wij geven iedere week een update van nieuwe ontwikkelingen, mensen moeten dat lezen. Maar in de praktijk gebeurt dat niet altijd en dat kan eigenlijk niet [...].”

Een deel van de respondenten uit de enquêtes heeft behoefte aan meer scholingsmogelijkheden voor nieuwe medewerkers op bibliotheekinhoudelijk vlak.

“Ik heb erg veel behoefte aan bibliotheekinhoudelijke opleidingen. Want dat is het enige dat de nieuwe medewerkers die we aannemen niet meebrengen.”

Centraal stellen ontwikkelkracht

Een geïnterviewde directeur van een kleine bibliotheek adviseert om de ontwikkelkracht van medewerkers centraal te stellen in de organisatie. Dat zou betekenen dat goed gekeken moet worden naar de kwaliteiten en mogelijkheden van de huidige medewerkers, om die nog meer te benutten. Daarbij zouden naast opleidingsachtergrond ook de taken en activiteiten naast het werk aandacht moeten krijgen. Deze geïnterviewde licht verder toe:

“Ik zie dat met name bij grote bibliotheken. Daar worden snel mensen van buiten gehaald. Terwijl je moet ook goed kijken naar je eigen mensen. Heb je ook daar aan gedacht, dat zij zich ook kunnen ontwikkelen naar een hogere (red. of andere) functie?”

Aantrekkelijk werkgeverschap

Het aantrekken en binden van nieuw personeel raakt aan een minder vaak genoemd thema *aantrekkelijk werkgeverschap*. Een respondent zegt hierover in de enquête:

“We zouden landelijk meer kunnen doen aan de bibliotheek als aantrekkelijke werkgever: stageplaatsen etc. met mooie kansen voor de toekomst binnen de branche.”

Verskil naar bibliotheekgrootte

Op basis van de respons valt op dat er in kleine bibliotheken vaker behoefte is aan ondersteuning bij:

- strategische personeelsplanning (**29%** - 18%);
- teamontwikkeling (**33%** - 13%);
- leren en ontwikkelen (**29%** - 15%).

Andersom is er bij grote bibliotheken vaker behoefte aan ondersteuning op het gebied van:

- wendbaarheid/flexibiliteit (**40%** - 17%);
- het zijn van een aantrekkelijke werkgever (**18%** - 4%);
- ontwikkeling leiderschap (**30%** - 17%);
- diversiteit en inclusiviteit (**35%** - 25%);
- duurzame inzetbaarheid (**25%** en 17%).



2.3 Belemmerende factoren en succesfactoren bij SPB

Belemmerende factoren ontwikkeling SPB

Uit de open antwoorden in de enquête en interviews komen de volgende belemmerende factoren voor de ontwikkeling van SPB naar voren.

Mogelijkheden en middelen om personeel in te zetten

Belemmerende factoren hebben volgens een groot deel van de respondenten vooral te maken met mogelijkheden en middelen van de bibliotheek om personeel in te zetten. Specifiek gaat het dan om beperkte beschikbare tijd en financiële middelen (bezuinigingen).

Relatief veel oudere werknemers, weinig nieuwe instroom

De leeftijdsopbouw van het personeel en specifiek een vergrijsde personeelsformatie worden genoemd als een belemmerende factor. Gerelateerd hieraan is dat een deel van de respondenten ziet dat de uitstroom (en doorstroom) relatief beperkt is, terwijl er weinig nieuwe instroom is. Een respondent op de enquête zegt daarover:

“Wij zijn een kleine organisatie en er zit weinig doorstroom in de organisatie omdat er nagenoeg geen uitstroom is. Ook de omvang van de dienstverbanden is beperkt, en daardoor is het moeilijk goede professionals te werven en te behouden. We kunnen ze niet veel bieden.”

Veel part-time banen

Zoals het voorgaande fragment van een open antwoord liet zien is het grote aantal parttime banen ook een belemmering. Een andere respondent antwoordt op de vraag wat belemmeringen zijn:

“Het zijn van een aantrekkelijke werkgever i.v.m. het aanbod van bijna alleen parttime jobs.”

Weinig expertise en diversiteit in competenties

Een andere belemmerende factor volgens een deel de respondenten op de enquête is dat er te weinig expertise bij medewerkers is:

“Weinig diversiteit in de competenties en achtergronden van medewerkers.”

“Gebrek aan opleiding. Er komen goed opgeleide mensen binnen maar het vak vraagt ook om specifieke scholing. Wij organiseren dat nu zelf.”

“De organisatie had in het verleden te weinig expertise in huis vandaar dat dit achtergebleven is. Afgelopen anderhalf jaar is hier uitgebreide aandacht voor.”

Aanpassen aan veranderingen voor personeel soms moeilijk

Een deel van de respondenten vindt dat het personeel soms moeilijk te motiveren is om zich te ontwikkelen:

“Lastig om mensen met lange dienstverbanden te motiveren te leren en te veranderen als gevolg van interne en externe ontwikkelingen.”



Bibliotheken maken veranderingen door op diverse onderdelen

De Koninklijke Bibliotheek (2019) schrijft dat een bedrijfstak in verandering veel eist van de medewerkers. Niet alleen de inhoud van het werk, maar ook de randvoorwaarden en bedrijfscultuur maken ontwikkelingen door. Binnen organisaties zijn er veranderingen in functies, taken en bevoegdheden. Externe ontwikkelingen, zoals langer doorwerken en technologische toepassingen, spelen daarbij een rol. Er is minder werkzekerheid, met meer aandacht voor team- in plaats van individuele prestaties. Die veranderingen samen vragen om een strategie.

Succesfactoren ontwikkeling SPB

Uit de open antwoorden in de enquête en interviews komen de volgende succesfactoren voor ontwikkeling van SPB naar voren.

Ondersteuning vanuit directie en management

Een succesfactor is dat er vanuit de directie en het management ondersteuning van het SPB moet zijn. Daarbij hoort ook een verbinding van het personeelsbeleid met het organisatiebeleid.

“Dat het gedragen wordt vanuit bestuur en MT. Het is niet iets van HR, het is iets van de hele organisatie.”

Draagvlak medewerkers

Draagvlak vanuit medewerkers zelf wordt vaak genoemd als belangrijke succesfactor:

“Een aanpak die als positief wordt ervaren en dus gedragen wordt door medewerkers biedt uiteindelijk ook meer slagingskansen voor strategische doelen”

Een geïnterviewde bibliotheekdirecteur geeft aan hoe belangrijk het is om draagvlak te creëren bij medewerkers als de organisatie verandert: werken met integrale teams, die meer verantwoordelijkheid dragen. Dit vraagt andere competenties en een andere invulling van het werk.

“We gaan de organisatie kantelen en je moet iedereen meenemen in het proces. Het is overduidelijk je moet het samen doen. We doen rondetafelgesprekken, heb je ideeën. Om zo vooral iedereen erbij te houden.”

Duidelijkheid over beleid geven met een goede communicatie

Succesfactoren zijn ook communicatie en het zorgen voor duidelijkheid over strategie en beleid:

“Communicatie over de veranderende eisen, die een moderne organisatie vraagt van haar personeel”

“Duidelijkheid en openheid in het personeelsbeleid over verwachtingen van en ondersteuning bieden aan medewerkers.”

“Een duidelijke missie en visie/ strategie vanuit de organisatie”

“Duidelijke doelstellingen en een proces waarbij medewerkers beoordeeld en ondersteund worden in het behalen van die doelstellingen.”



Samenwerken met andere bibliotheken

Ook samenwerking met andere bibliotheken wordt genoemd:

“Samenwerken met andere Bibliotheken in verband met kennis delen, van elkaar leren, samen groeien [...]”

SPB in andere sectoren

Ook in andere sectoren speelt SPB een belangrijke rol. Hieronder staan enkele aandachtspunten en ontwikkelingen beschreven voor het Rijk, de sportsector en het primair en voortgezet onderwijs.

Het Rijk

Het SPB van het Rijk (Het Rijk, 2018) is een uitwerking van externe ontwikkelingen en de interne toepassing daarvan. De externe factoren die mee worden genomen zijn: de huidige economische groei, de strijd om goed gekwalificeerde werknemers, vergrijzing, flexibilisering, internationalisering, technologisering, informatisering en horizontalisering. De interne ontwikkelingen zijn hier een weerspiegeling van: *“we vergrijzen langzaam verder, zijn relatief steeds vaker hoger opgeleid, werken toe naar meer diversiteit waaronder een betere balans tussen mannen en vrouwen, maar zijn – met name in de hogere schalen – nog niet in alle opzichten een herkenbare overheid voor de hedendaagse maatschappij.”* (Het Rijk, 2018, pag. 18) Om voldoende gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers aan te trekken en de huidige medewerkers te laten ontwikkelen is een nieuwe focus nodig waarbij individuele benadering, het belang van de beleving van medewerkers en de uitdagingen van nieuwe ontwikkelingen voor alle actoren worden meegewogen.

Sport

In de sector sport is de helft van de werkgevers van mening dat het SPB in de organisatie goed op orde is (Van Hassel, 2020a). De competenties plannen en organiseren, communicatieve vaardigheden, samenwerken en klantgerichtheid zijn volgens werknemers en werkgevers belangrijk in de toekomst. In de toekomst is vooral meer behoefte aan communicatiemedewerkers.

Primair onderwijs

In het primair onderwijs vinden bestuurders, schoolleiders en leraren het SPB redelijk ontwikkeld, maar nog iets minder goed dan het algemeen personeelsbeleid (Reezigt et al., 2019). Er lijkt nog winst te behalen bij het formuleren van heldere en concrete doelen en die te vertalen in ambities en doelen in personele maatregelen, zodat het organisatiebreed duidelijk is. De gedachte is dat bestuurders en schoolleiders veel baat kunnen hebben bij goede voorbeelden.

Voortgezet onderwijs

In het voortgezet onderwijs wordt al een tijd aandacht besteed aan SPB. Het beleid wordt ontwikkeld in afstemming op externe ontwikkelingen en schooldoelen (Leisink en De Vries, 2019). Uit het onderzoek van Leisink en collega's blijkt dat het monitoren van de implementatie en de resultaten nog voor verbetering vatbaar zijn. Het SPB biedt ondersteuning aan de professionele ontwikkeling van leraren en schoolleiders, maar de ondersteuning voor het doorgroeien naar een andere of hogere functie en ook de duurzame inzetbaarheid verdienen aandacht.



2.4 Personeelsbeleid: aansluiting met organisatiebeleid en externe ontwikkelingen

Minder dan de helft vindt SPB in de organisatie goed op orde

Wat is de stand van zaken van het SPB in bibliotheken? In algemene zin vindt 45% van de respondenten dat dit beleid goed op orde is (figuur 2.2). Aan de andere kant vindt 21% dat dit niet het geval is.

Twee derde positief over afstemming personeelsbeleid met organisatiedoelen en externe ontwikkelingen

Een kenmerk van SPB is dat het personeelsbeleid goed wordt afgestemd op de organisatiedoelen en externe ontwikkelingen. Uit antwoorden op stellingen, die hierover aan de respondenten zijn voorgelegd, blijkt dat grofweg twee derde dit goed heeft geregeld. Zo geeft 66% aan dat het personeelsbeleid wordt afgestemd op organisatiebeleid en doelen. En voor 64% is het duidelijk op welke wijze het personeelsbeleid ondersteuning biedt voor het realiseren van organisatiedoelen.

In totaal heeft 70% goed zicht op voor het personeelsbeleid relevante externe ontwikkelingen, zoals om krimp of groei van de arbeidsmarkt, vergrijzing, nadruk op diversiteit, een bepaalde mate van ontleding en/of meer digitaal lezen etc. Bij het merendeel van de respondenten worden deze ontwikkelingen ook gemonitord om erop te kunnen anticiperen bij de aanstelling en ontwikkeling van personeel.

Figuur 2.2: In hoeverre bent u het eens met deze uitspraken over SPB in het algemeen en de afstemming met de organisatiedoelen en externe ontwikkelingen? (N=77)





Wat betekenen de nieuwe eisen aan bibliotheken voor de structuur en cultuur van de organisatie?

Een geïnterviewde bibliotheekdirecteur beschrijft hoe de organisatie moest mee veranderen om aan te sluiten op de nieuwe rol van bibliotheken. Er zou eerst een harkstructuur zijn, waarbij alle lijntjes terug liepen naar de directeur. Daarbij was de cultuur introvert, medewerkers deden vooral het basiswerk van een bibliothecaris, bijvoorbeeld boeken klaarleggen die interessant zijn. Maar hierin is volgens de geïnterviewde veel veranderd. Er is nu sprake van een matrixstructuur, waarbij het de bedoeling is dat medewerkers zelf meer verantwoordelijkheden krijgen en ook meer naar buiten gericht zijn. Er zijn projectcoördinatoren die verantwoordelijk zijn voor hun eigen projecten. En er is een manager aangesteld gericht op de ontwikkeling van medewerkers met specifieke aandacht voor eigen verantwoordelijkheid en initiatief. De geïnterviewde licht verder toe:

“We willen naar meer resultaatgericht in plaats van taakgericht werken. Dat medewerkers meer beseffen waar draag ik nu eigenlijk toe bij? Wat is mijn rol in het geheel? Mensen flexibeler te laten zijn en ruimte te geven voor innovatie. En daarbij ook het lef te hebben om fouten te maken of het anders te laten lopen dan je afspreekt.”

Relatie beleidsplan organisatie en SPB

78% van de respondenten geeft aan dat er een (strategisch) beleidsplan voor de organisatie is en 16% heeft een dergelijk plan in ontwikkeling. In de enquête is doorgevraagd op hoe het beleidsplan wordt ingezet voor het SPB van de organisatie.

Uit de open antwoorden komt naar voren dat het beleidsplan als basis wordt gebruikt van waaruit het SPB is ontwikkeld. Een respondent geeft bijvoorbeeld aan dat het beleidsplan de koers aangeeft en dat het SPB nodig is om deze koers uit te voeren. Een respondent zegt hierover:

“Het strategisch beleidsplan geeft aan wat wij van medewerkers verwachten en wat zij van ons kunnen verwachten. Functieprofielen en HR-instrumenten zoals het ontwikkelbeleid en loopbaanbeleid worden hierop aangepast”

Verskil naar bibliotheekgrootte

Bij grote bibliotheken wordt vaker aangegeven dat SPB goed op orde is. Maar het verschil met kleine bibliotheken is beperkt (50% - 46%). Dat geldt ook voor de overige stellingen uit figuur 2.2. Wel valt op dat grote bibliotheken vaker dan kleine bibliotheken externe ontwikkelingen monitoren (75% - 54%) en daar zicht op hebben (85% - 58%).

2.5 Personeelsbeleid: aansluiting met opleiding en ontwikkeling medewerkers

Ruime meerderheid biedt personeel voldoende leermogelijkheden gericht op toekomst

Een ander kenmerk van SPB is dat het personeels- en opleidingsbeleid goed op elkaar zijn afgestemd. Uit stellingen die hierover aan de directie en HR-professionals zijn voorgelegd, blijkt dat driekwart vindt dat het personeelsbeleid gericht is om bekwaamheden van personeel zodanig te ontwikkelen dat ze nu en in de toekomst hun functie goed kunnen blijven invullen (figuur 2.3). Een meerderheid

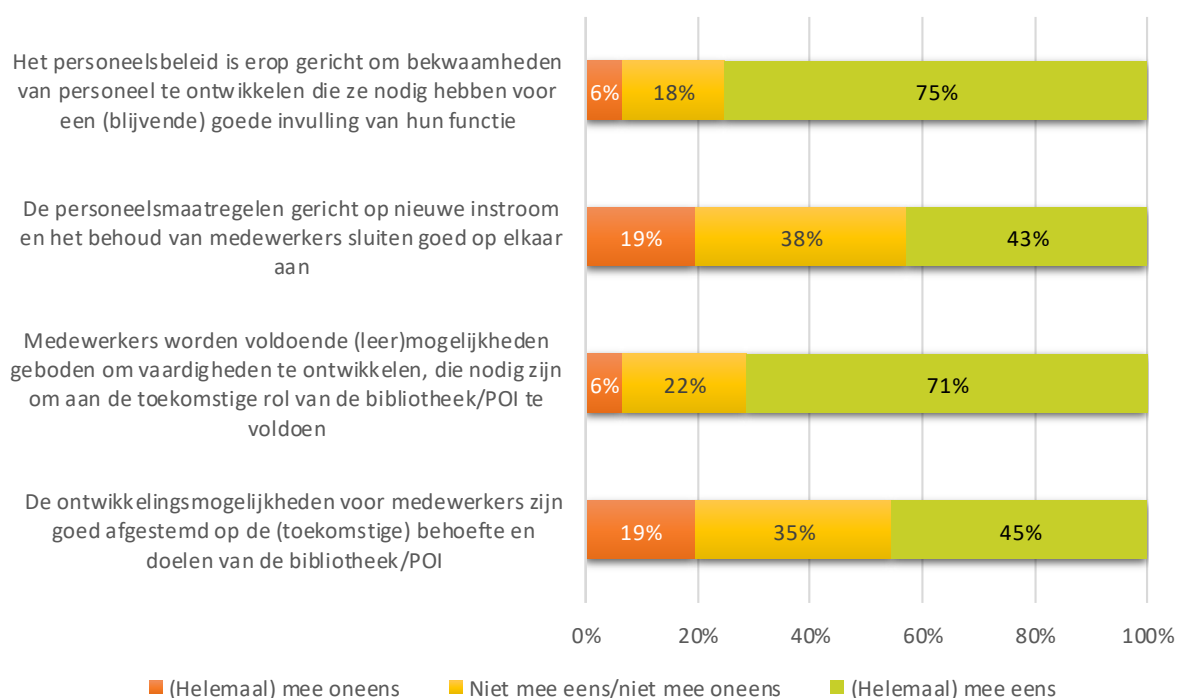


ervaart tevens dat er binnen de bibliotheek voldoende leermogelijkheden zijn om benodigde vaardigheden te ontwikkelen.

Minder dan de helft heeft ontwikkelmogelijkheden goed afgestemd op organisatiedoelen

Minder dan de helft (45%) van de respondenten is echter van mening dat de ontwikkelmogelijkheden ook zijn afgestemd op de behoefte en doelen van de organisatie (figuur 2.3). Een vijfde vindt dat dit niet het geval is. Ook geeft ruim 40% aan dat er een goede afstemming is tussen maatregelen voor nieuwe instroom en maatregelen voor behoud van medewerkers. Bijna een vijfde vindt dat deze afstemming er niet is.

Figuur 2.3: In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen voor uw bibliotheek/POI? (N=77)



Derde respondenten vindt dat taken medewerkers aansluiten op hun ervaring en vaardigheden

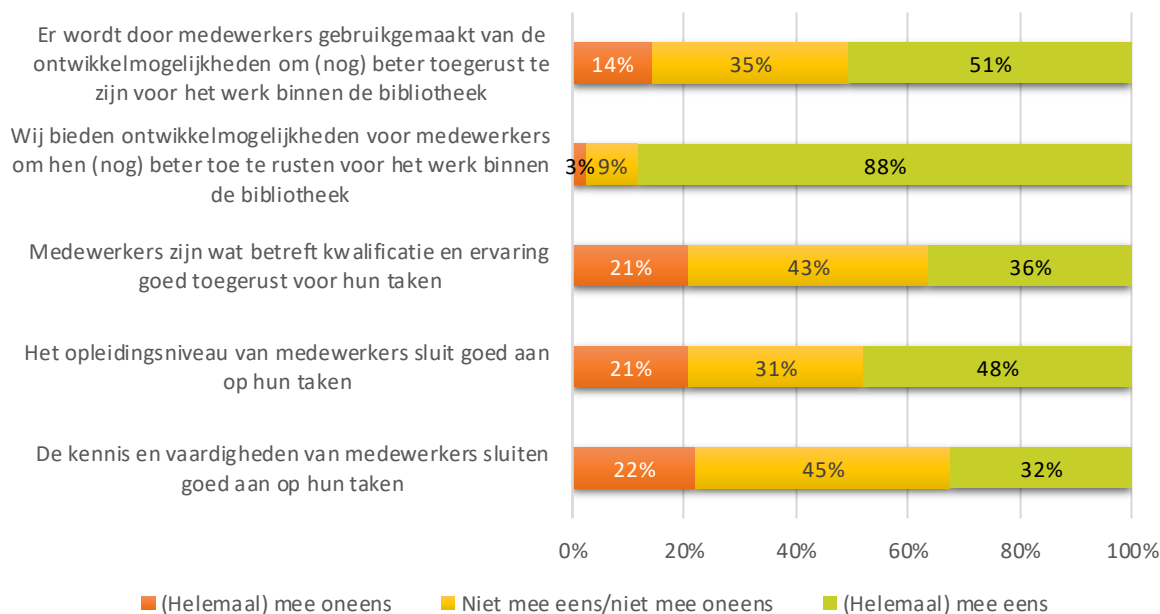
Hoe staat het met de opleiding en ontwikkeling van medewerkers ten aanzien van hun taken? Een derde (36%) van de respondenten vindt dat medewerkers goed aansluiten op hun taken als het gaat om hun kwalificatie, ervaring, kennis en vaardigheden (figuur 2.4). Over de aansluiting van taken op het opleidingsniveau van medewerkers zijn de respondenten over het algemeen positiever: ongeveer de helft vindt dat dit het geval is.

Krappe meerderheid ervaart dat medewerkers ontwikkelmogelijkheden gebruiken

Volgens een ruime meerderheid (88%) van de respondenten biedt de bibliotheek ontwikkelmogelijkheden aan medewerkers om hen beter toe te rusten voor het werk (figuur 2.4). Op basis van de antwoorden lijkt hier echter niet altijd gebruikgemaakt van te worden: een lager aandeel (51%) ervaart dat medewerkers de ontwikkelmogelijkheden gebruiken. Uit de interviews met bibliotheekdirecteuren komt een voorbeeld van hoe bibliotheken het gebruik van ontwikkelmogelijkheden kunnen stimuleren (zie hierna kader "Gebruik ontwikkelmogelijkheden stimuleren: het Sterrenprogramma").



Figuur 2.4: In hoeverre bent u het eens met deze uitspraken over SPB en de afstemming met het opleidingsbeleid? (N=77)



Gebruik ontwikkelmogelijkheden stimuleren: het Sterrenprogramma

Een geïnterviewde directeur beschrijft hoe zij ontwikkelmogelijkheden hebben gekoppeld aan het competentiebeleid via het “Sterrenprogramma”. Dit programma is een verzameling van opleidingen, workshops, trainingen en cursussen. Deze scholingsgelijkheden moeten een bijdrage leveren aan de competentie-ontwikkeling van medewerkers. Met het volgen van scholing kunnen medewerkers sterren verdienen. Zo is bijvoorbeeld een korte training 1 ster waard, terwijl een lange training 2 sterren oplevert. Doelstelling is binnen 3 jaar 10 sterren te behalen. Het sterrenprogramma is een centraal onderwerp bij functioneringsgesprekken waar de benodigde competenties en de ontwikkeling daarop worden besproken.

Verskil naar bibliotheekgrootte

Bij grote bibliotheken wordt vaker aangegeven dat er:

- voldoende leermogelijkheden aan het personeel geboden wordt (**80%** - 58%);
- personeelsmaatregelen gericht op instroom en behoud van personeel goed op elkaar aansluiten (**55%** - 29%);
- gebruikgemaakt wordt van ontwikkelmogelijkheden (**58%** - 42%).

Bij kleine bibliotheken wordt juist vaker aangegeven dat:

- kennis en vaardigheden van medewerkers goed aansluiten op hun taken (**45%** - 30%);
- het opleidingsniveau van medewerkers goed aansluit op hun taken (**54%** - 45%).



2.6 Strategische personeelsplanning

Deel bibliotheken kan beter op het gebied van strategie en personeelsbeleid

Als kwaliteitsmaatstaf voor de branche werken de openbare bibliotheken sinds 2006 met certificering (Huysmans, 2020).

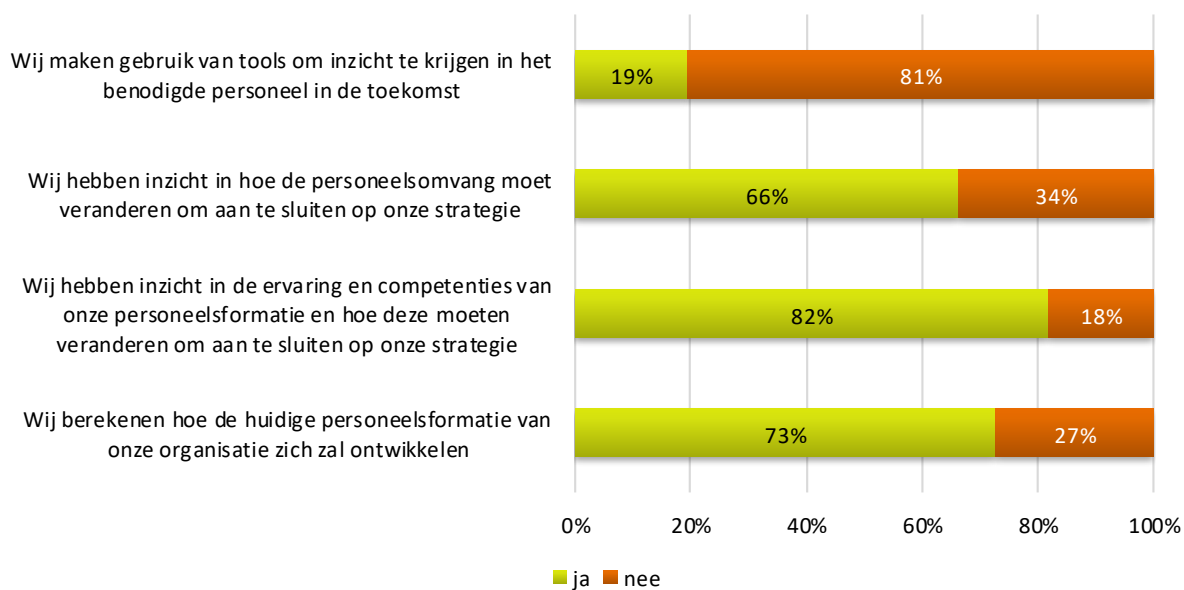
De bibliotheken hebben voor de certificering negen kwaliteitsnormen vastgesteld. Drie normen waar relatief vaak (ruim 20%) onvoldoende werd gescoord zijn: Strategie, Medewerkers en Middelen. Afzonderlijk en gezamenlijk zijn deze drie normen van belang voor het strategisch personeelsbeleid.

Op strategie ontbreekt het aan planmatig werken. Voor de norm medewerkers gold dat er onvoldoende uitgewerkt personeelsbeleid is en dat het meegroeien van medewerkers met veranderende taken van de bibliotheek stukt. Het meerjarenperspectief ontbreekt geregeld bij de inzet van middelen.

Bibliotheken maken meestal geen gebruik van planningstools voor benodigde personeel

Een ruime meerderheid (82%) van de respondenten vindt dat de bibliotheek inzicht heeft in de ervaring en competenties van medewerkers en hoe deze in de toekomst moet veranderen (figuur 2.5). De meeste bibliotheken (73%) maken berekeningen om de ontwikkeling van de huidige personeelsformatie in de komende jaren in kaart te brengen. Ook is er volgens twee derde (66%) van de respondenten in de bibliotheek goed zicht op hoe de personeelsomvang in de toekomst moet veranderen. Echter, maakt maar een beperkt deel (19%) gebruik van tools om dit inzicht te krijgen in het benodigde personeel in de toekomst.

Figuur 2.5: Zijn onderstaande stellingen over de inzet van strategische personeelsplanning van toepassing op uw bibliotheek/POI? (N=77)





Personeelsplanning in de praktijk: behoefte aan planningstools?

Uit de interviews met directeuren van relatief kleine bibliotheken komt naar voren dat zij door de beperkte personeelsomvang al een aardig zicht hebben op de verwachte uitstroom en doorgroeimogelijkheden van hun medewerkers. Een van hen licht toe:

“We hebben via de personeelsadministratie een aardig beeld wie eruit gaan. Je ziet soms al dat er in een bepaald jaar meerdere mensen tegelijk uit zullen gaan. Nou dan kun je ook mensen alvast gaan inhuren of bestaand personeel meer uren bieden. Op die manier wordt er wel over nagedacht.”

Een andere geïnterviewde vindt dat de personeelsplanning eenvoudig is vormgegeven via een Excelbestand, maar dat er wel behoefte is aan meer overzichtelijke en actuele informatie. Om daar aan tegemoet te komen is een extern HR-bureau ingehuurd dat een dashboard gaat ontwikkelen. Deze geïnterviewde zegt daarover:

“Het is de bedoeling dat we een duidelijk dashboard krijgen om meer zicht te hebben. Want nu als er contracten aflopen, krijg ik af en toe een lijstje van mijn collega. Maar het is veel fijner als je dat snel terug kunt zien in een dashboard waar je alle gegevens bij elkaar hebt.”

Ook geeft een geïnterviewde aan dat HR-professionals van POI's hen ondersteunen bij strategische personeelsplanning en samen in kaart brengen wat de verwachte uitstroom is en welk nieuw personeel met welke competenties er nodig is. Deze HR-ondersteuning wordt soms ook naar behoefte ingekocht bij een gespecialiseerd bureau, omdat POI's deze vorm van ondersteuning zelf niet altijd meer bieden.

Verskil naar bibliotheekgrootte

Bij grote bibliotheken wordt vooral vaker dan bij kleine bibliotheken:

- berekend hoe de huidige personeelsformatie zich zal ontwikkelen (**80%** - 67%);
- gebruikgemaakt van tools om inzicht te krijgen in het benodigde personeel in de toekomst (**23%** - 8%).



3 Werkgelegenheid en mobiliteit

Tabel 3.1a: Kerncijfers van dit hoofdstuk

Werkgelegenheid, omvang¹	2018	2016	Vershil	
Aantal personen	6743	6639	+104	+2%
Aantal FTE	4213	4076	+137	+3%
Werkgelegenheid, kenmerken²				
	2019	2017		
Aandeel 55-plussers	44%	45%		+2%
Aandeel vrouw	81%	80%		+1%
Mobiliteit²				
	2019	2017		
Instroom	1432	1073	+359	+33%
Uitstroom	720	919	-199	-22%
Netto instroom	712	154		

¹Bron: CBS ²Bron: POB

Tabel 3.1b: Kerncijfers van dit hoofdstuk¹

	Bibliotheken (N=60)	Respondenten (N=77)	*
Ervaring krimp personeelsformatie afgelopen en komende jaren			
Krimp in <u>afgelopen</u> 3 jaar	33%	32%	
Krimp in <u>komende</u> 3 jaar	40%	43%	
Verwachte krimp door minder subsidies gemeenten	88%	91%	
Gemiddeld aantal personen	7,4	8,8	
Gemiddeld aantal FTE	4,4	5,0	
Ervaring groei personeelsformatie afgelopen en komende jaren			
Groei in afgelopen 3 jaar	37%	38%	
Groei in komende 3 jaar	22%	19%	
Groei door nieuwe/uitgebreide activiteiten	62%	67%	
Gemiddeld aantal personen	3,1	3,2	
Gemiddeld aantal FTE	2,3	2,3	

¹Bron: enquête directeuren en HR-professionals, 2020. * <20%, 20-39%, 40-59%, 60-79%, >80%.



3.1 Inleiding

Hierna gaan we aan de hand van data van het CBS en het POB in op de ontwikkeling in de afgelopen jaren van de werkgelegenheid, de samenstelling daarvan wat betreft leeftijd en geslacht en de in- en uitstroom van personeel. Om een inschatting te geven van de werkgelegenheid in de komende jaren maken we gebruik van gegevens uit de enquête SPB waarin directeuren en HR-professionals de toekomstige ontwikkeling van hun personeelsformatie hebben geschat.

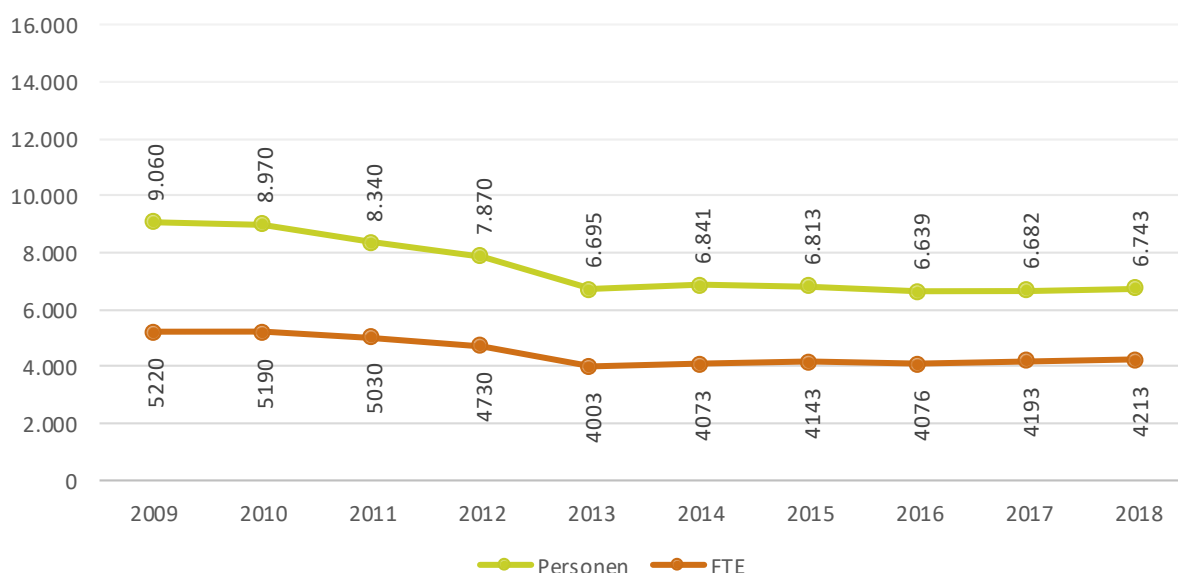
3.2 Omvang en ontwikkeling

Lichte toename werkgelegenheid afgelopen drie jaar

In 2018 werkten 6743 personen in bibliotheken, een toename van 0,9% ten opzichte van een jaar eerder. Bij elkaar werkten zij 4213 FTE (figuur 3.1). Gemiddeld per persoon werkten zij 0,62 FTE, ofwel drie dagen per week. Dit sluit aan op het gegeven dat het merendeel parttime werkte: 9 op de 10 personen werkte op parttime basis, hetgeen in de jaren voor 2018 ook zo was.

Het aantal werkzame personen in bibliotheken is in de periode 2009-2013 flink afgenomen van ruim 9000 tot circa 6700. Na die periode is dit aantal redelijk stabiel. Sinds 2016 is een lichte jaarlijkse toename te zien.

Figuur 3.1: Ontwikkeling personeel van bibliotheken in de periode 2009-2018¹



¹Bron: CBS, 2020. Exclusief provinciale organisaties.

3.3 Kenmerken: verdeling naar geslacht en leeftijd

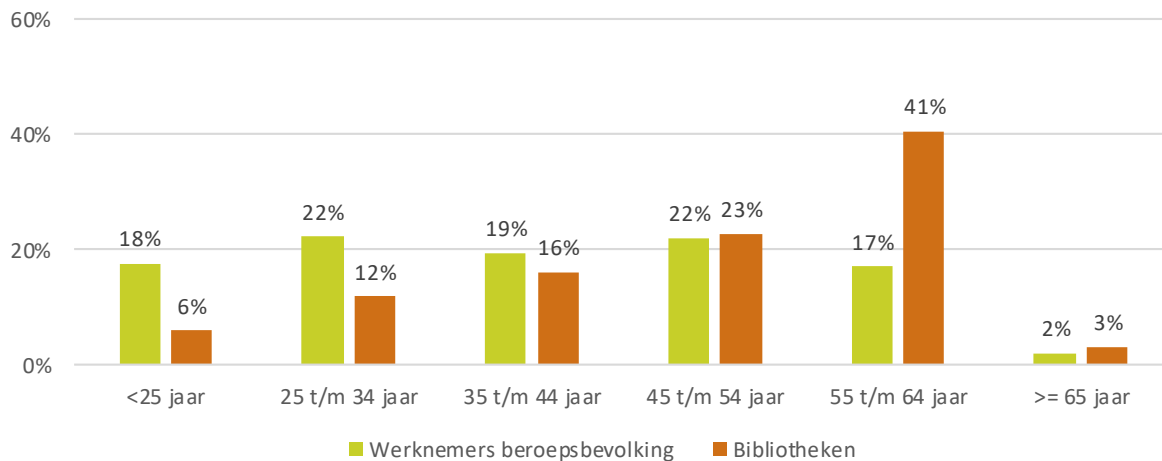
Relatief hoge uitstroom in komende 10 jaar

In de afgelopen arbeidsmarktanalyse voor BibliotheekWerk (Van Hassel en Kools, 2018) werd voor 2017 geconstateerd dat de bibliotheekbranche een relatief hoog aandeel oudere werknemers heeft als dat vergeleken wordt met de beroepsbevolking. De meeste recente cijfers van POB en CBS



bevestigen dit beeld opnieuw (figuur 3.2). Anno 2019 is 44% van de werknemers in de bibliotheekbranche 55 jaar of ouder (2017: 45%). De komende jaren kan een hoge uitstroom van medewerkers uit de bibliotheekbranche worden verwacht.

Figuur 3.2: Leeftijdverdeling werknemers branche openbare bibliotheken en beroepsbevolking in 2019



Bron: CBS (werknemers beroepsbevolking) en POB (werknemers bibliotheken).

Vier op de vijf werknemers is vrouw

Op basis van POB-gegevens is in 2019 81% van de werknemers een vrouw (2017: 80%). Dit betekent dat ongeveer 4 op de 5 werknemers vrouw is, een gegeven dat in de afgelopen jaren weinig is veranderd.

De leeftijdsverdeling van mannen en vrouwen ontloopt elkaar weinig. Wel zijn er bij de vrouwen relatief wat meer 55-plussers dan bij de mannen: 44 tegenover 41%. Op basis van de huidige leeftijdsverdeling kan verwacht worden dat de man-vrouw verhouding van werknemers in de branche openbare bibliotheken ook de komende jaren weinig gaat veranderen.

3.4 Mobiliteit

Meer instroom dan uitstroom werknemers

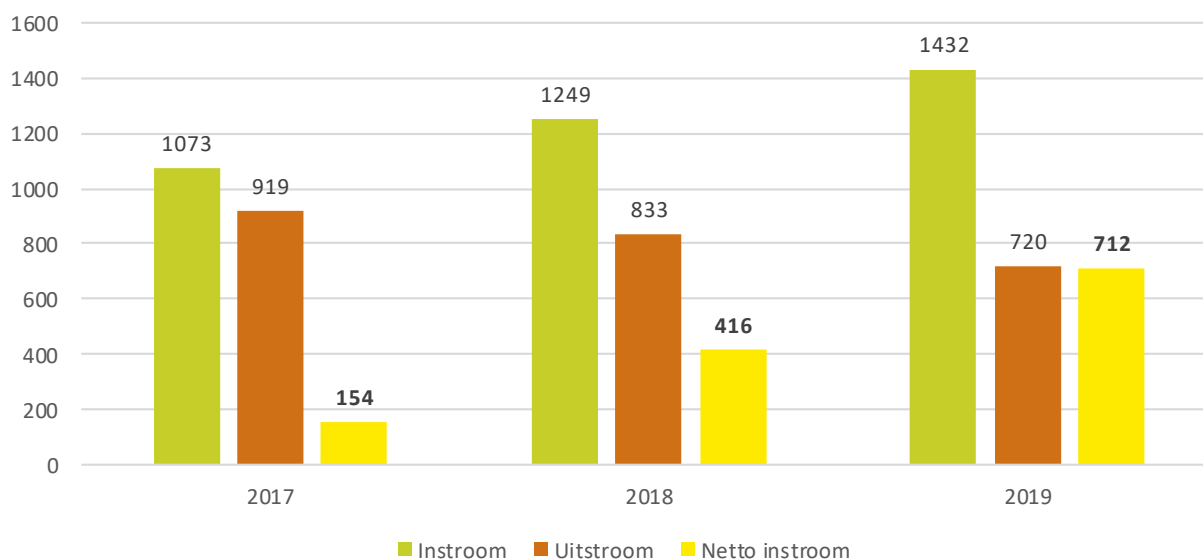
Op basis van gegevens van het pensioenfonds (POB) zien we een toename in het aantal ingestroomde werknemers in de branche openbare bibliotheken. Aan de andere kant is er juist een afname in het aantal uittreeders, waardoor logischerwijs ook de netto instroom is toegenomen. In 2019, het meest recente jaar, zijn 1432 werknemers ingestroomd en 720 uitgestroomd. Per saldo een netto instroom van 712 werknemers. In 2017 en 2018 was er ook sprake van een netto instroom, maar was het verschil tussen het aantal uittreeders en nieuwe werknemers kleiner.

Deze cijfers zijn in absolute zin niet helemaal in lijn met de voorgaande figuur over de ontwikkeling van de werkgelegenheid waar de groei van het aantal werknemers minder groot was. Dit kan (deels) verklaard worden door het verschil in definitie van de populatie, zoals eerder werd genoemd in de



arbeidsmarktanalyses uit 2015 en 2018. Het CBS neemt medewerkers niet in loondienst wel mee in de cijfers, terwijl logischerwijs het pensioenfonds (POB) deze medewerkers niet registreert.

Figuur 3.3: Instroom, uitstroom en netto toe of afname van werknemers (instroom-uitstroom) in bibliotheekbranche, in de periode 2017-2019¹



¹Bron: POB. Gegevens 2017 overgenomen uit AMA-2018 (Van Hassel en Kools, 2018).

Afname in werkgelegenheid in komende drie jaar

In lijn met de cijfers uit figuur 3.1 en figuur 3.3 hebben respondenten op de enquête in de afgelopen drie jaar vooral een groei van werkgelegenheid gezien (38%), en in mindere mate een afname (32%) of gelijk gebleven personeelsformatie (30%).

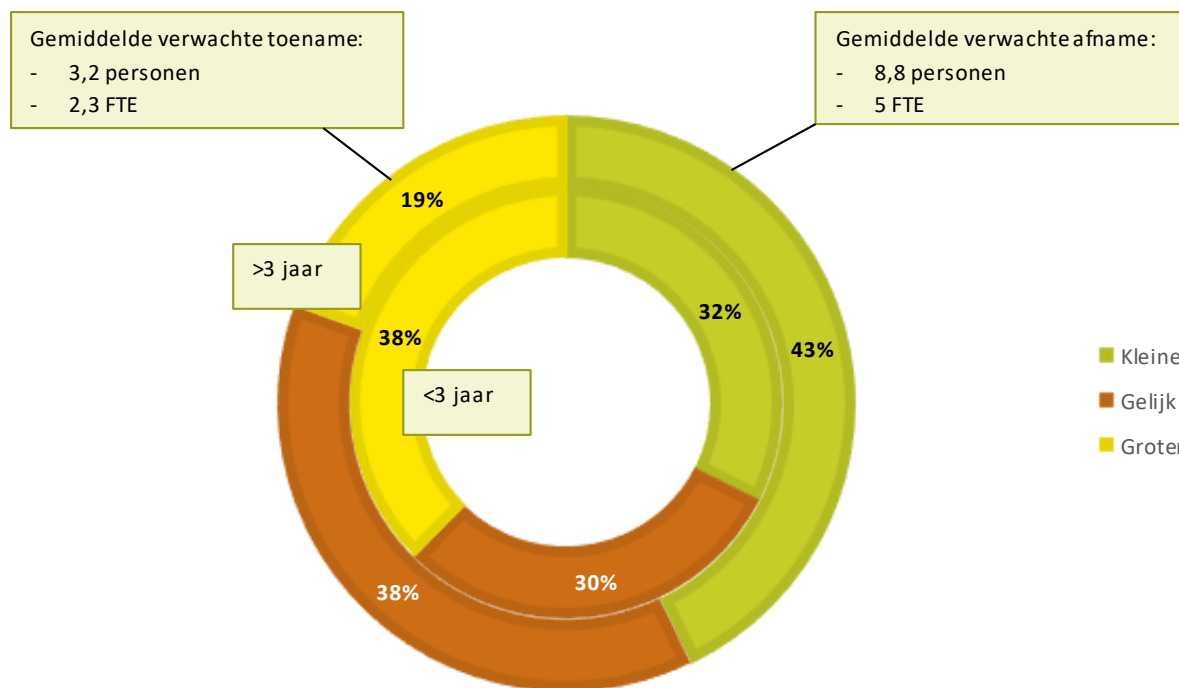
Op basis van de antwoorden zou echter verwacht kunnen worden dat de lichte groei van de werkgelegenheid zich in de komende jaren niet gaat doorzetten en eerder omslaat in een afname. Een vijfde verwacht dat de personeelsformatie groter wordt, ruim een derde verwacht dat deze gelijk blijft, maar het grootste deel (43%) verwacht juist een kleinere formatie.

De voornaamste reden voor deze laatstgenoemde verwachting zijn teruglopende subsidies van gemeenten (91%). Ook de daaropvolgende meest genoemde redenen hebben te maken met inkomsten: minder overige inkomsten (30%) en minder inkomsten uit lidmaatschappen (30%). Ook noemt 30% een ander organisatie-model als reden voor verwachte personeelskrimp.

De meest genoemde reden waarom respondenten in de komende drie jaren toch een grotere personeelsformatie verwachten is de uitvoering van nieuwe activiteiten of uitbreiding van bestaande activiteiten (67%).



Figuur 3.4: Ontwikkeling werkgelegenheid in bibliotheken voor afgelopen en komende drie jaar, op basis van de enquête onder directeuren en HR-professionals (N=77)





4 Behoeftte aan type personeel in de toekomst

Tabel 4.1: Kerncijfers van dit hoofdstuk¹

Onderwerpen	Bibliotheken (N=60)	Respondenten (N=77)	
Moeite met vindingsgeschikte medewerkers (% mee eens)			
Op dit moment	23%	22%	
In de toekomst meer dan nu	37%	34%	
Moeite vinden personeel, nu en/of in de toekomst, voor			
	(N=24)	(N=29)	
Community librarian	63%	62%	
Bibliotheekmedewerker	58%	55%	
Projectleider/-medewerker	21%	28%	
(Lees)consulent/begeleider	21%	21%	
Media coach	17%	17%	
Meer behoefte personeel voor functies in toekomst			
Community librarian	73%	75%	
Media coach	57%	57%	
Projectleider/-medewerker	55%	53%	
Communicatiemedewerker	45%	47%	
(Lees)consulent/begeleider	48%	45%	
Minder behoefte personeel voor functies in toekomst			
Bibliotheekmedewerker	38%	40%	
Secretariaatsmedewerker	20%	23%	
Klantenservice medewerker	20%	22%	
Teamleider/-coördinator	20%	21%	
Adviseur	13%	13%	

¹Bron: enquête directeuren en HR-professionals, 2020. * <20%, 20-39%, 40-59%, 60-79%, >80%.

4.1 Inleiding

Hierna gaan we in op de behoefte aan personeel nu en in de toekomst. Maar ook om welke functies en competenties het gaat. Dit doen we aan de hand van de enquête-data, de interviews en recent uitgevoerd onderzoek van Cubiss.



4.2 Algemene behoefte aan personeel nu en in de toekomst

Derde verwacht meer moeite te krijgen met het vinden van geschikt personeel

Ruim een vijfde (22%) van de respondenten heeft op dit moment moeite met het vinden van geschikte medewerkers voor de bibliotheek. Een derde (34%) verwacht in de toekomst hier meer moeite mee te gaan krijgen dan nu.

In totaal heeft of verwacht 38% moeite te gaan krijgen met het vinden van personeel. Deze groep noemt in de meest gevallen de functies community librarian (62%) en bibliotheekmedewerker (55%) waar moeilijk medewerkers voor zijn te vinden.

Verskil naar bibliotheekgrootte

Bij kleine bibliotheken wordt vaker dan bij grote bibliotheken aangegeven dat zij op dit moment moeite hebben om geschikt personeel te vinden (**29%** - 18%). Ook voor de toekomst verwachten zij hier vaker meer moeite mee te gaan krijgen dan nu (**46%** - 28%).

4.3 Behoeftte aan competenties

Behoeftte aan ontwikkeling op gebied netwerkvaardigheden, innovatie, ondernemingskracht, resultaatgericht werken, lerend vermogen en plannen en organiseren

Cubiss (2020a) heeft een lijst met 23 relevante competenties opgesteld. Uit een interview met een bibliotheekdirecteur komt naar voren dat zij deze lijst in de praktijk gebruiken voor hun competentiebeleid (zie kader hierna over competentiebeleid).

Uit dit onderzoek van Cubiss onder directie/management en HR-afdelingen blijkt dat alle competenties de komende vijf jaar van belang blijven. Er is behoefte om verder te ontwikkelen op het gebied van netwerkvaardigheden, innovatie, ondernemingskracht, resultaatgericht werken, lerend vermogen en plannen en organiseren.

In een ander onderzoek van Cubiss (2020b) wordt betoogd dat naast de behoefte aan nieuwe vaardigheden, de competenties van het klassieke bibliotheekwerk niet helemaal moeten verdwijnen. Het vertrek van klassieke bibliothecarissen zou verlies van belangrijke kennis en kunde betekenen. Bij deze kennis en kunde gaat het dan om informatie verzamelen, informatie opslaan en conserveren, informatie interpreteren en ordenen en informatie ontsluiten. Dit zou van belang zijn voor ontsluiting, context en duiding van informatie waarin bibliotheken een rol vervullen.



Hoe kan competentiebeleid in de praktijk vorm krijgen?

Een geïnterviewde bibliotheekdirecteur legt uit hoe zij hun competentiebeleid hebben vormgegeven. Op basis van de lijst met 23 competenties van Cubiss (2020a) zijn voor de hele organisatie een aantal basiscompetenties benoemd, die bij een bibliotheek horen. Vervolgens zijn per functie een drietal specifieke competenties benoemd en is bepaald welk niveau medewerkers binnen die competenties moeten behalen. Elke medewerker heeft een functieprofiel en daarin staat aan welke kerncompetenties van de organisatie moet worden voldaan en welke functiespecifieke competenties.

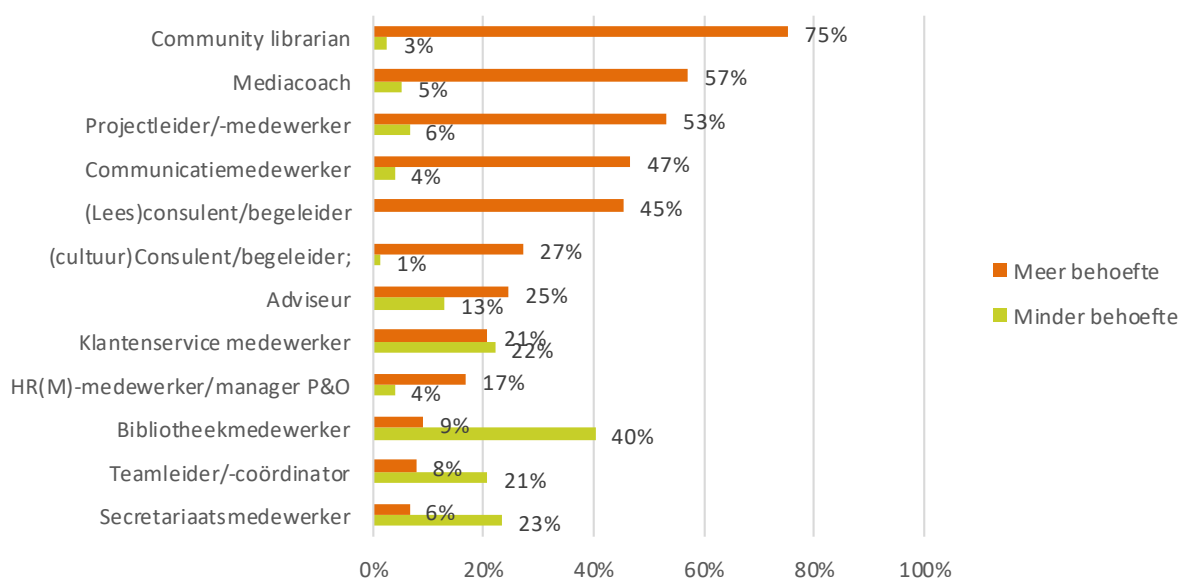
4.4 Behoeftte aan personeel voor functies

Meer behoefte aan community librarians

Wat is de behoefte aan verschillende functies in bibliotheken voor de toekomst? Uit de antwoorden van directeurs en HR-professionals blijkt vooral meer toekomstige behoefte aan de inzet van community librarians: 75% (figuur 4.1, zie ook kader hierna). Zoals hiervoor bleek, is dit ook de functie waar veel respondenten moeilijk personeel voor (verwachten te) vinden.

Bij ongeveer de helft van de respondenten is meer behoefte aan mediacoaches, projectmedewerkers, communicatiemedewerkers en (lees) consulenten. Opvallend is dat een relatief groot aandeel (40%) aangeeft in de toekomst minder behoefte te hebben aan bibliotheekmedewerkers. Hiervoor bleek eerder dat men moeite heeft of verwacht om personeel voor deze functie te vinden. Verder heeft circa een vijfde tot een kwart minder behoefte aan klantenservice medewerkers, secretariaatsmedewerkers en teamleiders/-coördinatoren.

Figuur 4.1: Aan welke functies in uw bibliotheek/POI is in de toekomst naar uw inschatting meer of minder behoefte dan nu? (N=77) (excl. gelijkblijvende en geen behoefte)





Wat is de “community librarian”?

Kortweg heeft de community librarian de opdracht om bibliotheken mee te nemen in hun nieuwe brede maatschappelijke rol. Voor deze “jonge” functie bestaat een post-hbo opleiding ontwikkeld door Cubiss (Cubiss 2018).⁵

Verskil naar bibliotheekgrootte

Respondenten uit grote bibliotheken noemen vaker dat er meer behoefte is aan klantenservice medewerkers dan respondenten uit kleine bibliotheken (**25%** - 13%). Bij de overige functies zijn het vooral kleine bibliotheken die hier meer behoefte aan hebben. De verschillen zijn het grootst bij:

- (cultuur) consulenten/begeleiders (**46%** - 20%) en;
- (lees)consulenten/begeleiders (**63%** - 43%).

⁵ Bron: <https://www.cubiss.nl/actueel/schrijf-je-voor-de-post-hbo-opleiding-community-librarian>, geraadpleegd december 2020.



5 Behoud van personeel en behoefte aan ondersteuning

Tabel 5.1: Kerncijfers van dit hoofdstuk¹

Onderwerpen	Bibliotheken (N=60)	Respondenten (N=77)	
Behouden personeel door			
Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling/uitdaging in het werk	87%	86%	
Bieden van autonomie in het werk	63%	68%	
Flexibele werktijden/deeltijdwerken	50%	49%	
Vergroten van loopbaanmogelijkheden	42%	44%	
Vergroten mogelijkheden bij- en nascholing	28%	32%	
Ondersteuning voor werven medewerkers			
Uitwisseling van personeel met andere bibliotheken	37%	35%	
Kennisuitwisseling met andere bibliotheken rond aanpak behoud medewerkers	25%	29%	
Inzicht in nieuwe scholingsmogelijkheden	23%	26%	
Kennisuitwisseling met andere bibliotheken rond scholingsmogelijkheden	25%	25%	
Inzicht in scholingsbehoefte personeel	13%	14%	
Geen behoefte aan ondersteuning	27%	23%	

¹Bron: enquête directeuren en HR-professionals, 2020. * <20%, 20-39%, 40-59%, 60-79%, >80%.

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft aan de hand van de enquête-data en bestaand onderzoek de mogelijkheden voor het behoud van personeel, de ondersteuningsbehoefte daarbij en mogelijkheden om nieuw personeel te werven.

5.2 Behoud personeel: mogelijkheden en ondersteuningsbehoefte

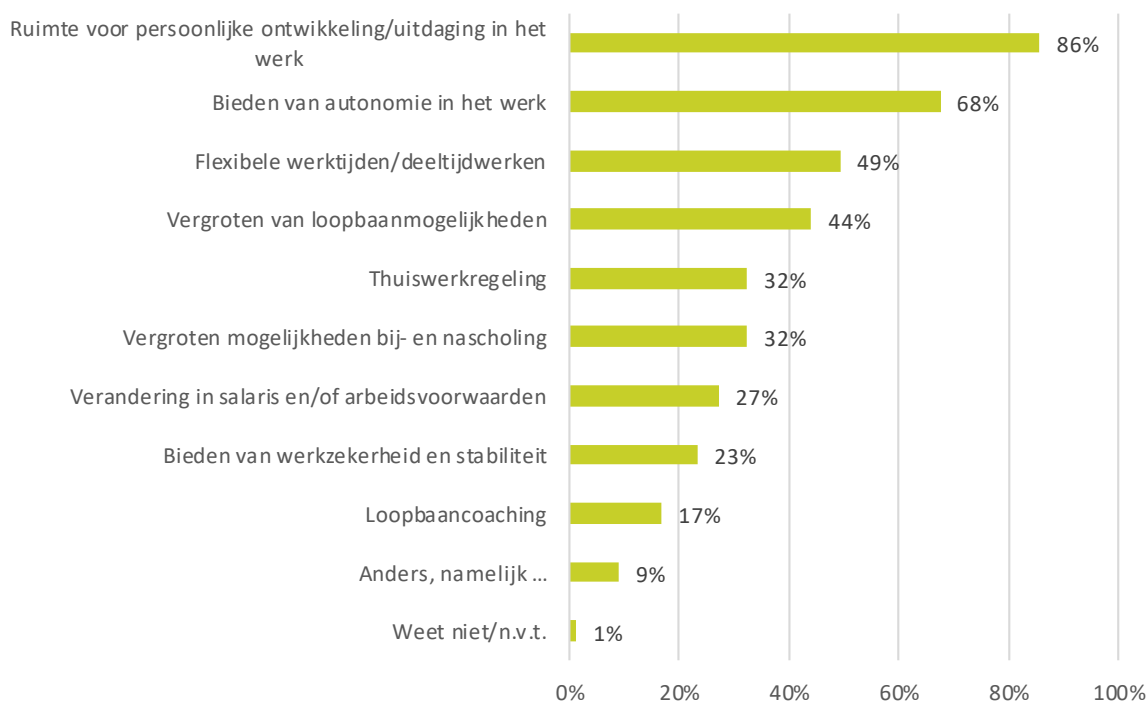
Bieden van ruimte voor ontwikkeling en uitvoering werk belangrijk voor behoud personeel

Zoals we eerder zagen is de gemiddelde leeftijd van het personeel in de branche relatief hoog en kan op korte termijn een hoge uitstroom verwacht worden. Het is daarom des te meer van belang om maatregelen te nemen om jonge medewerkers voor de branche te verkrijgen en te behouden.

Een meerderheid van de respondenten ziet het bieden van ruimte voor ontwikkeling (86%) en autonomie in het werk (68%) als een belangrijke maatregel (figuur 5.1). Ook worden flexibele werktijden en deeltijdwerken relatief vaak genoemd (49%) en het vergroten van loopbaanmogelijkheden (44%).



Figuur 5.1: Hoe verwacht u (jonge) medewerkers voor de toekomst te kunnen behouden voor uw bibliotheek/POI? (N=77)



Een generiek functieprofiel als basis voor de loopbaan

Eén van de geïnterviewde directeuren geeft aan dat er meer aandacht voor loopbaanmogelijkheden moet komen. Zij zijn daarbij op zoek naar een generiek functieprofiel, die nodig is om in een bibliotheek te werken. De nieuwe bibliotheekmedewerker begint zo bij de basis en kan daarna nog alle kanten op, zoals werk vanuit de bibliotheek in het sociaal domein of op scholen. Daarmee kan voorkomen worden dat medewerkers direct in een hokje van een specifieke functie geplaatst worden.

“Ik zou heel graag beginnen met een generiek profiel waarna men zich na 2 of 3 jaar zich kan specialiseren. Dan heb je ook de tijd om te ontdekken waar iemand goed in is en waar de behoefte ligt.”

De geïnterviewde vervolgt dat dit ontwikkelingsperspectief een belangrijke bijdrage kan leveren aan het aantrekken en behouden van geschikte medewerkers.

“We zien nu relatief jonge medewerkers van 30 jaar, die al 10 jaar hetzelfde doen en dat vind ik zonde. Ontwikkeling is belangrijk om kwaliteiten te benutten. En ook voor aantrekken en behouden van medewerkers.”

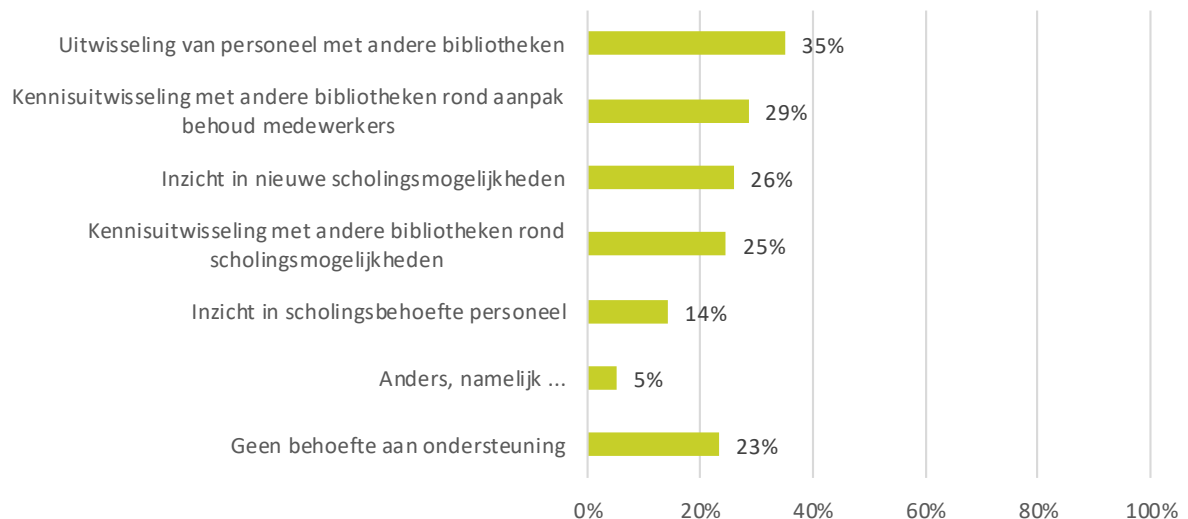
Behoeft aan samenwerking met andere bibliotheken

Ruim driekwart van de respondenten geeft aan dat zij behoefte hebben aan ondersteuning op één of meerdere manieren bij het behoud van medewerkers. Deze ligt vooral in de uitwisseling met andere



bibliotheken van personeel (35%) en kennis over de wijze van aanpak om medewerkers te behouden (29%) (figuur 5.2). Ook kennisuitwisseling over scholingsmogelijkheden (25%) en inzicht in nieuwe scholingsmogelijkheden (26%) worden relatief vaak genoemd.

Figuur 5.2: Aan welke ondersteuning heeft uw bibliotheek/POI behoefte als het gaat om behoud van (jonge) medewerkers? (N=77)



Maatregelen werven nieuw personeel

In onze enquête onder directeuren en HR-professionals is niet gevraagd naar hoe bibliotheken personeel verwachten te kunnen werven, bijvoorbeeld om uitstroom op te vangen. Wel is uit de arbeidsmarktanalyse 2018 (Van Hassel en Kools, 2018) bekend dat ruim de helft (55%) van de bibliotheekdirecteuren stageplekken ziet als een belangrijke methode om jonge medewerkers aan te trekken. Minder vaak worden uitzend-/detachingsbureaus (22%) en doorstroom vrijwilligers (15%) genoemd.

Verskil naar bibliotheekgrootte

Kleine bibliotheken verwachten vaker medewerkers te behouden door het bieden van:

- autonomie in het werk (**71%** - 60%)
- flexibele werktijden/deeltijdwerken (**58%** - 43%)
- ruimte voor persoonlijke ontwikkeling (**92%** - 83%)

Andersom noemen grote bibliotheken vaker het bieden van:

- meer loopbaanmogelijkheden (**55%** - 25%)
- een thuiswerkregeling (**43%** - 21%)

Voor de behoefte aan ondersteuning bij het behoud van personeel zien kleine bibliotheken vaker mogelijkheden bij: kennisuitwisseling met andere bibliotheken op dit gebied (**42%** - 20%), uitwisseling van personeel met andere bibliotheken (**50%** - 25%) en inzicht in nieuwe scholingsmogelijkheden (**38%** - 20%).



6 Conclusie: samenvatting en witte vlekken SPB

Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste resultaten aan de hand van de hoofdvragen van dit onderzoek. Aansluitend wordt ingegaan op de aandachtspunten voor SPB (de witte vlekken), die uit dit onderzoek zijn af te leiden.

6.1 Conclusie: de antwoorden op de onderzoeksvragen samengevat

Wat is de stand van zaken van het SPB in bibliotheken in het algemeen en welke ondersteuning is nodig? (hoofdstuk 2)

Minder dan de helft (45%) van de respondenten geeft aan dat het SPB in de bibliotheken goed op orde is. Dit aandeel is vergelijkbaar met de uitkomst van een onderzoek onder werkgevers in de sportsector (Van Hassel, 2020a). Nadere analyse leert dat bibliotheken op diverse thema's inzetten, maar voornamelijk op *leren en ontwikkelen* en *organisatieontwikkeling*. Er is vooral behoefte aan ondersteuning op het gebied van *diversiteit en inclusiviteit*. Verder ligt de ondersteuningsbehoefte bij thema's waar bibliotheken al relatief vaak op inzetten, met name *duurzame inzetbaarheid en leren en ontwikkelen*. Maar ook managementontwikkeling, wendbaarheid van de organisatie en strategische personeelsplanning zijn relatief vaak genoemde thema's.

Circa twee derde van de bibliotheken geeft aan dat het personeelsbeleid goed is afgestemd op het organisatiebeleid en op externe ontwikkelingen (bijvoorbeeld verandering van de arbeidsmarkt, vergrijzing, nadruk op diversiteit, een bepaalde mate van ontleding en/of meer digitaal lezen). Over de aansluiting van het personeelsbeleid met het opleidingsbeleid zijn de respondenten kritischer. Zo geeft een ruime meerderheid aan dat er voldoende ontwikkelmogelijkheden zijn, maar ervaart maar net iets meer dan de helft dat er ook gebruik van wordt gemaakt. Ook vindt maar een relatief beperkt deel dat er een goede aansluiting is tussen wat nu en in de toekomst gevraagd wordt van medewerkers en hoe hun vaardigheden en achtergrond daarop aansluiten.

Wat betreft personeelsplanning heeft de meerderheid een goed beeld van hoe de personeelsomvang en de competenties en vaardigheden van het personeel moeten veranderen om aan te sluiten op de organisatiestrategie. Hoe dit te realiseren lijkt over het algemeen echter nog een lastig vraagstuk voor bibliotheken. Uit de open antwoorden in de enquête komen diverse knelpunten rond het aantrekken en ontwikkelen van geschikte medewerkers. Ook bleek uit eerder onderzoek dat veel bibliotheken kunnen verbeteren op het gebied van planmatig werken (Huysmans, 2020). In aansluiting hierop blijkt uit ons onderzoek een behoefte aan ondersteuning op het gebied van strategische personeelsplanning en dat maar een beperkt deel (19%) gebruikmaakt van concrete planningstools.

Hoe ziet de mobiliteit (in-, door- en uitstroom) van medewerkers in bibliotheken er in de afgelopen jaren uit en wat kan verwacht worden voor de toekomst? (hoofdstuk 3)

Op basis van cijfers van het POB was in de afgelopen drie jaar de instroom van medewerkers in de branche hoger dan de uitstroom. In lijn hiermee laten cijfers van het CBS in de recentst beschikbare jaren een toename van de werkgelegenheid zien. Maar deze ontwikkeling lijkt in de toekomst om te



slaan in een daling. Directeuren en HR-professionals verwachten vaker een krimp dan een groei in de personeelsformatie (zowel in FTE als personen). Voornaamste reden voor deze krimp zijn teruglopende inkomsten van gemeenten. Ook is er een groot cohort aan oudere medewerkers, dat in de komende jaren zal uitstromen.

Aan welke profielen medewerkers (in termen van vaardigheden, competenties en functies) hebben bibliotheken behoefte voor de toekomst, gelet op hun visie op de rol van het bibliotheekwerk en het huidige aanbod in de organisatie? (hoofdstuk 4)

De rol van bibliotheken is veranderd en beperkt zich niet meer tot alleen een plek om boeken te lenen. Zoals is vastgelegd in de Bibliotheekwet in 2015⁶ ligt de nadruk meer op de maatschappelijke en educatieve functie. De resultaten laten dan ook zien dat er bij de respondenten voor de toekomst minder behoefte is aan de (klassieke) bibliotheekmedewerkers en een grotere behoefte aan vooral community librarians. Bibliotheken die moeite hebben of verwachten met het vinden van geschikt personeel, zien dat vooral bij deze functie. Op basis van recent uitgevoerd onderzoek blijkt verder meer behoefte aan de competenties netwerkvaardigheden, innovatie, ondernemingskracht, resultaatgericht werken, lerend vermogen en plannen en organiseren (Cubiss, 2020a).

Hoe verwachten bibliotheken uitstroom aan kennis en kunde te kunnen opvangen en welke ondersteuning is daarbij nodig? (hoofdstuk 5)

Mogelijkheden om jonge medewerkers aan te trekken worden vooral gezien in het bieden van autonomie in het werk, maar ook ontwikkelmogelijkheden en uitdaging in het werk. Behoud van jonge medewerkers kan volgens de respondenten uit het onderzoek vooral via uitwisseling van personeel en kennis op dit gebied met andere bibliotheken. De ondersteuningsbehoefte op dit vlak lijkt daarom te liggen in het faciliteren en stimuleren van het contact tussen bibliotheken, bijvoorbeeld via een platform en het organiseren van bijeenkomsten.

Verskil kleine en grote bibliotheken

Op basis van de respons op de enquête zien we op enkele onderdelen substantiële verschillen tussen kleine en grote bibliotheken als het gaat om SPB. Zo zien we dat er bij kleine bibliotheken vaker behoefte is aan ondersteuning bij strategische personeelsplanning en dat er minder vaak gebruik gemaakt wordt van planningstools.

Kleine bibliotheken monitoren minder vaak externe ontwikkelingen en hebben daar ook minder vaak zicht op. Respondenten uit kleine bibliotheken geven ook vaker aan dat zij moeite hebben of verwachten bij het vinden van geschikt personeel. Mogelijk speelt ook de regio mee waarin deze kleine bibliotheken gevestigd zijn, dat van invloed is op het aanbod van werk. Aan de andere kant sluiten in kleine bibliotheken de kennis, vaardigheden en het opleidingsniveau van het personeel vaker goed aan op hun taken.

⁶ Zie ook <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/lezen-en-bibliotheken/openbare-bibliotheken> en <https://wetten.overheid.nl/BWBR0035878/2015-01-01>, geraadpleegd augustus 2020.



6.2 Witte vlekken: aandachtspunten en ondersteuningsbehoefte SPB

Minder dan de helft van de respondenten vindt het SPB voor de bibliotheek goed op orde. Dat maakt duidelijk dat er op het SPB in het algemeen nog veel ruimte is voor verbetering en maakt de vraag waar de ondersteuningsbehoefte ligt urgenter. Uit de antwoorden op voorgaande vragen komen een aantal aandachtspunten bij SPB en oplossingsrichtingen naar voren. Deze staan hieronder ingedeeld naar vier hoofdthema's: Aantrekken en behouden van medewerkers, ontwikkeling van medewerkers, uitstroom van medewerkers en strategische personeelsplanning.

Aantrekken en behouden van medewerkers

- **Instroom en behoud van (jonge) werknemers** - De bibliotheekbranche kenmerkt zich door een relatief scheve leeftijdsverdeling. Er is een groot cohort oudere werknemers, dat in de komende 10 jaar uitstroomt. Grote uitdaging is, hoe de instroom op peil gehouden kan worden, met name in de perifere (vergrijsde) gebieden van ons land.
Oplossingsrichting: Uit de enquête komt een ondersteuningsbehoefte in de vorm van uitwisseling van personeel met andere bibliotheken, kennisuitwisseling met andere bibliotheken rond de aanpak en het behoud van medewerkers. Zoals uit de enquête naar voren kwam, zijn bibliotheken vaak hiërarchisch georganiseerd en kan dit een nieuwe generatie afschrikken. Tegelijk komen uit de interviews voorbeelden naar voren van bibliotheken, die bezig zijn met vernieuwing van de organisatie, waarbij meer verantwoordelijkheid bij teams wordt gelegd en het werk meer uitdagend wordt. Een genoemde succesfactor bij deze organisatieverandering is het creëren van draagvlak en het meenemen van medewerkers in het proces. Het delen van deze ervaringen via bijvoorbeeld een platform kan andere bibliotheken inspireren hun organisatie te veranderen en leiden tot het binden en boeien van medewerkers.
- **Zorgen voor aantrekkelijk werkgeverschap** – Een relatief groot deel van de respondenten heeft behoefte aan ondersteuning op dit thema. Aantrekkelijk werkgeverschap is belangrijk voor de instroom en het behoud van medewerkers. Een belemmerende factor hierbij is dat de branche zich kenmerkt door veel kleine deeltijdbanen, zoals eerder genoemd in dit onderzoek. Maar er zijn ook andere beïnvloedende factoren, zoals het verouderde imago van bibliotheken met een nadruk op de klassieke uitleenfunctie.
Oplossingsrichting: Aantrekkelijk werkgeverschap zou meer op branche niveau aandacht geven, door een campagne voor het werken in bibliotheken. Maar ook door het bieden van stageplekken waarmee potentiële medewerkers ervaring kunnen opdoen en kennis kunnen maken met de bibliotheekbranche. Het in kaart brengen van een employee journey⁷ is eveneens behulpzaam. Daarmee kan inzicht verkregen worden in de beleving van medewerkers en hoe de organisatie hen positief kan beïnvloeden.
- **Ontwikkelen diversiteitsbeleid** - Er is bij bibliotheken relatief vaak behoefte aan ondersteuning op dit thema. In de praktijk wordt hier echter weinig op ingezet, mogelijk doordat men niet goed weten hoe meer diversiteit in de personeelsformatie kan worden verkregen. Uit de interviews komt naar voren dat de samenstelling van de lokale bevolking een rol speelt. Bij diversiteit heeft men het in de interviews vooral over de man-vrouw

⁷ Zie ook: <https://www.pwnet.nl/instream/nieuws/2017/01/employee-journey-de-mooiste-reis-van-je-werkleven-10123527>



verhouding en culturele achtergrond. Maar bij dit thema kan het ook om diversiteit op andere achtergronden van medewerkers gaan, bijvoorbeeld personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Oplossingsrichting: Het onderwerp meer bespreekbaar maken, kennis hierover uitwisselen met andere bibliotheken. Maar ook kan het behulpzaam zijn om op zoek te gaan naar best practices, voorbeelden van diversiteitsbeleid in andere sectoren. Verder is er mogelijk winst te behalen bij het aantrekken van stagiaires met verschillende achtergronden.

- **Ontwikkelen beleid duurzame inzetbaarheid** – Er wordt vaak ingezet op duurzame inzetbaarheid, maar tegelijk is er ook relatief veel behoefte aan ondersteuning. De relatief hoge gemiddelde leeftijd van bibliotheekpersoneel kan een extra motivatie zijn om dit hoog op de agenda te zetten.
Oplossingsrichting: Meer inzetten op kennisdelen. Wat doen organisaties op dit thema, waar kunnen bibliotheken elkaar helpen? Hierbij kan een landelijk platform voor het zichtbaar maken van tools ondersteunen.
- **Werven van personeel met name de community librarian** - Veel bibliotheken verwachten een grotere behoefte aan personeel voor met name de functie *community librarian*. Tegelijk wordt aangegeven dat het voor deze functie moeilijk is of wordt om personeel te vinden.
Oplossingsrichting: Kijken naar mogelijkheden om bestaand personeel te ontwikkelen ofwel specifiek op te leiden voor deze functie. Eventueel ook door een opleidingsmogelijkheid met meerdere bibliotheken samen aan te bieden. Daarnaast kan gedacht worden aan het opleiden van high (of young) potentials, met een intern programma middels formeel en informeel leren. Tot slot kan een landelijk netwerk van community librarians behulpzaam zijn.

Ontwikkeling van medewerkers

- **Gebruik leermogelijkheden** - Er wordt veel ingezet op leren en ontwikkelen. Echter lijkt hier nog ruimte voor verbetering. Zo blijkt o.a. uit dit onderzoek dat de kennis en vaardigheden van medewerkers maar volgens een derde van de respondenten goed aansluiten op hun functie. Relatief veel respondenten hebben dan ook behoefte aan ondersteuning op dit thema. Uit de antwoorden blijkt dat er over het algemeen veel ontwikkelmogelijkheden binnen bibliotheken zijn, maar dat vaak wordt aangegeven dat medewerkers daar nog niet voldoende van gebruikmaken. Respondenten hebben vooral vaak inzicht nodig bij het stimuleren van deeltijders en ervaren bibliotheekmedewerkers als het gaat om ontwikkelmogelijkheden die nodig zijn voor de nieuwe rol van bibliotheken.
Oplossingsrichtingen: Een aantal van de in dit onderzoek genoemde succesfactoren zijn belangrijk: duidelijkheid over beleid geven met een goede communicatie, communicatie over veranderingen, wat dit voor de organisatie betekent en wat dit vraagt van het personeel. Ook de aansluiting zoeken bij wat medewerkers willen en kunnen en hen daar vervolgens bij ondersteunen is belangrijk. Betere ondersteuning van leidinggevenden bij het voeren van het “goede gesprek” kan eveneens bijdragen. Maar ook het ontwikkelvraagstuk boven water krijgen om het juiste ontwikkelaanbod eraan te kunnen koppelen is een oplossingsrichting. Tot slot kan gedacht worden aan het uitwisselen van inspirerende voorbeelden voor beleid rondom de ontwikkeling van medewerkers tussen bibliotheken. Eén van die voorbeelden is het sterrenprogramma dat in de interviews werd genoemd en waarmee medewerkers gestimuleerd worden te werken aan hun ontwikkeling (zie kader paragraaf 2.5).



Uitstroom van medewerkers

- **Verwachting krimp door teruglopen subsidies** - Een relatief groot deel van de bibliotheken verwacht krimp van het personeelsbestand, vooral vanwege teruglopende subsidies van gemeenten. Hoe gaan bibliotheken om met deze bezuinigingen? Op basis van eerder onderzoek van het CBS lijkt het vooral tot gevolg te hebben dat flexwerkers minder worden ingezet (CBS, 2020). Maar ook voor het vaste personeel kan dit op de langere duur gevolgen hebben.

Oplossingsrichting: Bibliotheken hebben het werk anders georganiseerd met meer digitale dienstverlening, een ontwikkeling die tijdens de coronacrisis is versterkt⁸ (Van Hassel, 2020b).

Om op de langere termijn om te blijven gaan met minder personeel en inkomsten, is een verdere verdieping en efficiëntieslag met (digitale) dienstverlening en vormen van samenwerking van belang.

Strategische personeelsplanning

- **Gebruik planningstools** - Een meerderheid van de respondenten vindt dat er goed zicht is op personeelsomvang en de benodigde kwaliteiten van het personeel in de toekomst. Het benodigde aantal medewerkers wordt voor de toekomst ook berekend door een meerderheid van de respondenten. Echter, een relatief groot aandeel heeft vooral behoefte aan ondersteuning bij strategische personeelsplanning. Wat ook opvalt is dat maar een beperkt deel van de respondenten concrete planningstools gebruikt. Dit onderzoek geeft geen inzicht in de achterliggende redenen en behoefte aan planningstools. Mogelijk speelt de bibliotheekomvang een rol, maar ook de financiële mogelijkheden om tools in te zetten. Bij de geïnterviewde directeuren van relatief kleine bibliotheken lijkt de behoefte er niet direct te zijn, maar geven zij ook aan de meerwaarde ervan in te zien, zodra tools voor de organisatie ontwikkeld worden.

Oplossingsrichtingen: Het is de vraag of er bij bibliotheken (al dan niet afhankelijk van bibliotheekgrootte behoefte is aan planningstools. Een nadere inventarisatie van deze is daarom van belang. Ook kan de mogelijke meerwaarde van planningstools meer onder de aandacht gebracht worden door bibliotheken die er al gebruik van maken ervaringen met niet-gebruikers te laten delen.

De genoemde aandachtspunten en oplossingsrichtingen vormen handvatten om SPB bij bibliotheken verder te ontwikkelen en vanuit BibliotheekWerk te ondersteunen. Het is aan het fonds om aan de hand van deze punten te komen tot een concrete opvolgingsagenda.

⁸ Zie ook: <https://www.bibliotheekinzicht.nl/dossiers/de-bibliotheek-in-coronatijd>



Literatuur

- CBS (2020). Minder zorgen over continuïteit bedrijf ondernemers. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/24/minder-zorgen-over-continuïteit-bedrijf-bij-ondernemers>, geraadpleegd december 2020.
- Cubiss (2018). De bibliothecaris van de toekomst... is community librarian. Beroeps- en opleidingsprofiel. Tilburg: Cubiss. <https://www.cubiss.nl/sites/default/files/bestanden/actueel/opleidingsprofiel%20Community%20Librarian.pdf>, geraadpleegd december 2020.
- Cubiss (2020a). Rapport: Leren en Ontwikkelen 2020. Tilburg: Cubiss.
- Cubiss (2020b). Inventarisatie klassieke bibliotheek kennis. Tilburg: Cubiss. https://www.debibliotheken.nl/wp-content/uploads/2020/05/2020_eindrapport_inventarisatie-klassieke-bibliotheek kennis.pdf, geraadpleegd december 2020.
- Het Rijk (2018). In het hart van de publieke zaak Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025. Den Haag: Rijksoverheid, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Huysmans, F. (2020). Certificering en organisatiekwaliteit van de bibliotheekbranche 2014-2018. I opdracht van VOB, CBCT, KB. https://certificeringsorganisatie.nl/wp-content/uploads/2020/06/Rapport_3Ecertificeringsronde.DEF_.pdf, geraadpleegd december 2020.
- KB (2019). Bibliotheekmedewerkers in een veranderende branche. <https://www.bibliotheekinzicht.nl/organisatie/bibliotheekmedewerkers-een-veranderende-branche>, geraadpleegd december 2020.
- Leisink, P. L. M. en De Vries, J.P. (2019). Strategisch personeelsbeleid in het VO: Nulmeting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) over de versterking van strategisch personeelsbeleid. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Reezigt, G., Rekers-Mombarg, L., Bosker, R. en Van der Heide, S. (2019). Personeelsbeleid in het primair onderwijs: Algemeen en strategisch personeelsbeleid van schoolbesturen en schoolleiders. Groningen: GION/onderwijs onderzoek.
- Stichting BibliotheekWerk (2019). Visie op de arbeidsmarkt 2023 van de bibliotheeksector. Fundament voor de meerjarenprogrammering van BibliotheekWerk. Den Haag: BibliotheekWerk.



- Van Hassel, D. en Kools, M. (2018). Veranderingen op de arbeidsmarkt van Openbare Bibliotheken. Den Haag: CAOP, in opdracht van BibliotheekWerk.
- Van Hassel, D. (2020a). Arbeidsmarktanalyse sport 2019. Stand van zaken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de sportsector. Den Haag: CAOP, in opdracht van Samen Presteren.
- Van Hassel D. (2020b). Invloed coronacrisis op het werken bij openbare bibliotheken. Den Haag CAOP, in opdracht van Stichting BibliotheekWerk.
- Van Mil, B, Mulder, J, Uyterlinde, F, Goes, M, Koning, R (2019). Evaluatie Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen. Den Haag: Kwink groep.

Websites:

- <https://www.bibliotheekinzicht.nl/dossiers/de-bibliotheek-in-coronatijd> , geraadpleegd december 2020.
- <https://www.bibliotheekwerk.nl/>, geraadpleegd december 2020.
- <https://www.odyssee.nl/nl/medezeggenschap/actueel/hoe-je-als-or-strategisch-personeelsbeleid-oppakt>, geraadpleegd december 2020.
- <https://www.multiraedt.nl/strategisch-personeelsmanagement/>, geraadpleegd december 2020.
- <https://www.cubiss.nl/actueel/schrijf-je-voor-de-post-hbo-opleiding-community-librarian>, geraadpleegd december 2020.
- <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/lezen-en-bibliotheken/openbare-bibliotheken>, geraadpleegd augustus 2020.
- <https://wetten.overheid.nl/BWBR0035878/2015-01-01>, geraadpleegd augustus 2020.
- <https://www.pwnet.nl/instroom/nieuws/2017/01/employee-journey-de-mooiste-reis-van-je-werkleven-10123527>, geraadpleegd december 2020.



Bijlage: Tabellen kenmerken respons

Algemene respons

Voor het onderzoek zijn in de periode juli-september via de nieuwsbrief van de VOB en het HR-netwerk (binnen het platform biebtobieb) oproepen aan directeuren en HR-professionals gedaan om via een open link de enquête in te vullen. In totaal hebben 77 respondenten deelgenomen. Zij zijn afkomstig uit tenminste 60 verschillende bibliotheken. Van acht respondenten was niet bekend voor welke bibliotheek zij werkten. En negen respondenten werkten in een bibliotheek, die ook al door een andere respondent vertegenwoordigd werd.

Op bibliotheekniveau betekent dit dat minimaal (60/147=) 41% tot maximaal (68/147=) 46% van alle bibliotheken en POI's in Nederland in de steekproef zijn vertegenwoordigd (tabel B1).

Tabel B1 Aantal respondenten en bibliotheken ten opzichte van de populatie

	Populatie*	Aantal respons**		Responspercentage	
		Min	Max	Min	Max
Aantal verschillende bibliotheken	147	60	68	41%	46%
Aantal bibliotheken met 2 respondenten	-	9	-	-	-
Aantal onbekende bibliotheken	-	8	-	-	-
Totaal respondenten	-	77	-	-	-

*Alle openbare bibliotheken en POI's in Nederland, gebaseerd op gegevens KB.

** De respons van het aantal verschillende bibliotheken is minimaal 60 en maximaal 68, doordat van acht respondenten de bibliotheek onbekend is.

Bibliotheekvorm en functie

Zoals uit tabel B2 valt af te leiden zijn vijf van de acht POI's in de steekproef opgenomen. Dat is 8% van de gehele steekproef op bibliotheekniveau. Bijna driekwart van de respons bestaat uit directeuren en managers, een kwart uit HR-professionals (tabel B3)

Tabel B2 Verdeling respondenten naar bibliotheekvorm (Openbare bibliotheek of POI)

	Respondenten		Bibliotheken	
	N	%	N	%
Openbare bibliotheek	68	88%	55	92%
Provinciale Ondersteuningsinstelling (POI)	9	12%	5	8%
Totaal	77	100%	60	100%

Tabel B3 Verdeling respondenten naar functie

	Respondenten		Bibliotheken	
	N	%	N	%
Directie/management	55	71%	44	73%
HR-professional	22	29%	16	27%
Totaal	77	100%	60	100%

**Verdeling respons naar bibliotheekomvang en regio**

Zoals tabel B4 laat zien, zijn met name de grote tot zeer grote bibliotheken met een werkgebied van meer dan 100.000 inwoners relatief vaker vertegenwoordigd in de steekproef in vergelijking met de populatie. Andersom zijn het juist de kleine bibliotheken met een werkgebied van minder dan 50.000 inwoners, die ondervertegenwoordigd zijn in de steekproef.

Als we kijken naar de verdeling van de respondenten en bibliotheken naar provincie, dan zijn het met name bibliotheken in de provincies Noord-Brabant (verschil 8%-10%) en Noord-Holland (verschil 5%-4%), die relatief vaker in de steekproef zitten in vergelijking met de populatie. Het grootste verschil is te zien bij Overijssel waar juist relatief minder bibliotheken in de responsgroep zitten ten opzichte van de verdeling van alle bibliotheken in Nederland (verschil 10%-9%).

Tabel B4 Verdeling respondenten en populatie naar bibliotheekomvang*

Omvang werkgebied***	Populatie		Respondenten**		Bibliotheken	
	N	%	N	%	N	%
S (0 - 50.000)	35	25%	7	11%	7	13%
M (50.000 - 100.000)	42	30%	17	27%	17	31%
L (100.000 - 200.000)	45	32%	28	44%	21	38%
XL (>200.000)	17	12%	12	19%	10	18%
Totaal	139	100%	64	100%	55	100%

*Excl. POI's. Bibliotheekomvang is bepaald aan de hand van het aantal inwoners in het werkgebied van bibliotheken. Zo hebben kleine bibliotheken een werkgebied met minder dan 50.000 inwoners.

** Van 8 respondenten was de naam en dus ook de omvang van de bibliotheek onbekend.

*** Bron gegevens omvang werkgebied: KB.

Tabel B5 Verdeling respondenten en populatie naar provincie

	Populatie		Respondenten		Bibliotheken	
	N	%	N	%	N	%
Drenthe	7	5%	3	4%	3	5%
Flevoland	2	1%	1	1%	1	2%
Friesland	6	4%	3	4%	2	3%
Gelderland	20	14%	7	9%	6	10%
Groningen	2	1%	2	3%	1	2%
Limburg	15	10%	8	10%	7	12%
Noord-Brabant	18	12%	17	22%	12	20%
Noord-Holland	18	12%	12	16%	10	17%
Overijssel	24	16%	5	6%	4	7%
Utrecht	10	7%	6	8%	4	7%
Zeeland	3	2%	4	5%	3	5%
Zuid-Holland	22	15%	9	12%	7	12%
Totaal	147	100%	77	100%	60	100%