



# Sectorale HRD-aanpak bibliotheekbranche

## -Werkdocument-

## Samenvatting

De rol van de bibliotheek verandert van de klassieke uitleenbibliotheek die georganiseerd was rondom de collectie naar de sociaal-educatieve bibliotheek die het vooral moet hebben van kennisdeling, netwerken en community-vorming. De nieuwe bibliotheek vraagt om een nieuw soort medewerkers. Deze veranderingen in combinatie met alle arbeidsmarktontwikkelingen leiden ertoe dat de bibliotheken zich niet alleen moeten voorbereiden op uitstroom, maar ook moeten voorbereiden op het vinden en binden van de medewerkers van de toekomst en tegelijkertijd het zittende personeelsbestand moeten blijven ontwikkelen.

We schetsen in deze notitie het brede palet aan ontwikkelingen die we in de bibliotheeksector zien en geven op hoofdlijn aan wat de HRD-antwoorden zijn. De antwoorden op de bovengenoemde stappen moeten de betrokken spelers (bibliotheken, KB, VOB, SPN, POI's, Stichting Bibliotheekwerk) afzonderlijk of in gezamenlijkheid geven. Zij hebben zich verenigd in de landelijke regiegroep HRD om de strategie uit te zetten en vervolgens deelplannen uit te voeren met projectgelden.

De sector openbare bibliotheken staat voor een grote uitdaging op het gebied van arbeidsmarktontwikkeling. Binnen 10 tot 12 jaar zal 43% van het bibliotheekpersoneel de branche verlaten omdat ze de AOW-leeftijd bereiken, ruim de helft daarvan met meer dan 20 jaar werkervaring in de bibliotheeksector. Dit terwijl de werkgelegenheid zich na een fors aantal jaren van krimp de afgelopen vijf jaar heeft gestabiliseerd en het aantal FTE in de periode van 2014 – 2016 zelfs licht steeg. Het is dus van groot belang dat de bibliotheeksector beleid ontwikkelt voor het vervangen van deze grote groep zeer ervaren bibliotheekmedewerkers. Tegelijkertijd is er echter sprake van een krappe arbeidsmarkt en ontbreekt het de bibliotheeksector aan een positief imago als aantrekkelijke werkgever.

Bovengenoemde arbeidsmarktontwikkelingen leiden ertoe dat de bibliotheken zich niet alleen moeten voorbereiden op uitstroom, maar ook klaar moeten zijn voor de medewerker van de toekomst. Dit levert drie uitdagingen op:

- **Inzetbaarheid van zittend personeel vergroten d.m.v. leren en ontwikkelen;**
- **Vinden van vasthouden van nieuw personeel met de juiste kwalificaties en competenties;**
- **Huidige en verwachte uitstroom in goede banen leiden.**

In deze notitie geven we een overzicht van wat er op het gebied van HRD is gerealiseerd (en vooral: nog gerealiseerd moet worden) en wat de raakvlakken zijn met andere ontwikkelingen (H3), we beschrijven de ambitie die we met dit plan hebben (H4), geven op hoofdlijn aan wat de rollen en verantwoordelijkheden zijn (H5) en beschrijven voor het onderdeel '(bij)scholing' een stappenplan, waar nu al concreet aan gewerkt wordt (H6).

# 1. Aanleiding

De rol van de bibliotheek verandert van de klassieke uitleenbibliotheek die georganiseerd was rondom de collectie naar de sociaal-educatieve bibliotheek die het vooral moet hebben van kennisdeling, netwerken en community-vorming. De nieuwe bibliotheek vraagt om een nieuw soort medewerkers. Deze veranderingen in combinatie met alle arbeidsmarktontwikkelingen leiden ertoe dat de bibliotheken zich niet alleen moeten voorbereiden op uitstroom, maar ook moeten voorbereiden op het vinden en binden van de medewerkers van de toekomst en tegelijkertijd het zittende personeelsbestand moeten blijven ontwikkelen. Dat is een grote HRD-uitdaging!

## **Notitie Arbeidsmarkt en opleidingen**

In de 'notitie Arbeidsmarkt en opleidingen' die door de KB en VOB is opgesteld en 26 november 2018 is besproken in het zgn. bestuurlijk overleg met minister van Engelshoven (OCW) en een ambtelijke vertegenwoordiging van OCW en VNG, IPO, VOB, KB en SPN, is een breed beleidskader geschetst voor de instroom van nieuw personeel, doorstroom van zittend personeel en de aanstaande grote uitstroom van pensioengerechtigde medewerkers. In de notitie zijn de volgende stappen genoemd om tot een "netwerk aanpak arbeidsmarkt en opleidingen 2018-2020" te komen:

1. KB: neem regie op netwerkaanpak en kom met stelselbetrokkenen tot een uitgewerkt plan van aanpak / programmaplan incl. begroting en leg dat volgend bestuurlijk overleg voor;
2. Overheden: Voorzie in een stimuleringsbudget;
3. SPN, VOB en KB: Neem regie op ontwikkeling modulaire mbo, hbo-wo opleiding;
4. SPN: Neem regie op ontwikkeling opleidingshuis bijscholing;
5. VOB (St. Bibliotheekwerk – paritair VOB en vakbonden): Neem regie op regulering van de uitstroom, beroepsprofiel en functiewaardering;

***De voorliggende notitie sluit aan bij de bovengenoemde 5 stappen, geeft een schets van de stand van zaken als het gaat over arbeidsmarkt en opleidingen en bevat een plan voor de uitwerking van de vierde stap: de ontwikkeling van het opleidingshuis voor bijscholing. De andere onderdelen/stappen moeten nog uitgewerkt worden en de regie daarop ligt bij de regiegroep HRD.***

## **Regiegroep en kernteam Bibliotheek Campus**

We schetsen in deze notitie het brede palet aan ontwikkelingen die we in de bibliotheeksector zien en geven op hoofdlijn aan wat de HRD-antwoorden zijn. De antwoorden op de bovengenoemde stappen moeten de betrokken spelers (bibliotheken, KB, VOB, SPN, POI's, Stichting Bibliotheekwerk, etc.) afzonderlijk of in gezamenlijkheid geven. Zij hebben zich verenigd in de landelijke regiegroep HRD om de strategie uit te zetten en vervolgens deelplannen uit te voeren met projectgelden.

Het landelijke kernteam Bibliotheek Campus dat sinds dit jaar operationeel is, werkt aan de vierde stap: ontwikkelen van het opleidingshuis voor bijscholing. In paragraaf 6 beschrijven we om welke deelplannen het gaat en wie wat kan uitvoeren. Voor de uitwerking van de plannen nemen we een doorlooptijd van 1 juni 2019 tot 31 december 2021. Deelplannen worden gedetailleerd uitgewerkt na besluitvorming in de regiegroep HRD.

## **De basis is gelegd**

Het formuleren van ambities, besluitvorming in de regiegroep en aanvragen van subsidies vergt de nodige tijd. Gelukkig is er inmiddels wel een mooie basis gelegd met het kernteam Bibliotheek Campus, waarin het Landelijk HR-netwerk openbare bibliotheken en Bibliotheekcampus zijn ondergebracht. In Bibliotheekcampus wordt het bestaande bijscholingsaanbod samengebracht. SPN heeft voor de implementatie en borging van het Landelijk HR-netwerk en Bibliotheekcampus een jaarlijks budget van pakweg € 70.000,- gerealiseerd. Nu is het zaak een en ander uit te bouwen tot een volwaardige sectorale HRD aanpak.

## 2. Inleiding

De sector openbare bibliotheken staat voor een uitdaging op het gebied van arbeidsmarktontwikkeling. Binnen 10 tot 12 jaar zal 43% van het bibliotheekpersoneel de branche verlaten vanwege de AOW-leeftijd, ruim de helft daarvan met meer dan 20 jaar werkervaring in 'de bibliotheeksector'. Dit terwijl de werkgelegenheid zich na een fors aantal jaren van krimp de afgelopen vijf jaar heeft gestabiliseerd en het aantal FTE in de periode van 2014 – 2016 zelfs licht steeg. Het is dus van groot belang dat de bibliotheeksector beleid ontwikkelt voor het vervangen van deze grote groep zeer ervaren bibliotheekmedewerkers. Tegelijkertijd is er echter sprake van een krappe arbeidsmarkt, ontbreekt het de bibliotheeksector aan een positief imago als aantrekkelijke werkgever en daalt het aantal openbare bibliotheken, betalende leden (volwassenen) én uitgeleende boeken langzaam maar gestaag.

Bovengenoemde arbeidsmarktontwikkelingen leiden ertoe dat de bibliotheken zich niet alleen moeten voorbereiden op uitstroom, maar ook gaan nadenken 'wie' de medewerkers van de toekomst zijn. De rol van de bibliotheek is immers aan verandering onderhevig vanwege haar vijf functies in het kader van de nieuwe bibliotheekwet: het ter beschikking stellen van kennis en informatie, het bieden van mogelijkheden voor ontwikkeling en educatie, het bevorderen van lezen en laten kennismaken met literatuur, het organiseren van debat en ontmoeting en het laten kennismaken met kunst en cultuur. Om ervoor te zorgen dat de activiteiten van de bibliotheek veranderen in lijn met de vijf functies uit de bibliotheekwet stelde de branche voor de periode 2016 – 2018 een gezamenlijke innovatieagenda op met als hoofddoel 'de vernieuwingskracht van de bibliotheeksector te versterken om zo toegevoegde waarde te kunnen bieden aan burgers en samenleving in lijn met de vijf functies van de bibliotheek.' De agenda vermeldt vervolgens vier prioriteiten: jeugd & onderwijs, participatie & zelfredzaamheid, persoonlijke ontwikkeling en verandering van de klassieke bibliotheek. De rol van de bibliotheek verandert dan ook van collectiebeheer naar die van een netwerkorganisatie. En dat vraagt om nieuwe competenties. Echter, specifieke vakopleidingen zijn voor een groot deel verdwenen.

De nieuwe situatie levert een aantal uitdagingen op:

- **Inzetbaarheid van zittend personeel vergroten d.m.v. leren en ontwikkelen;**
- **Vinden van vasthouden van nieuw personeel met de juiste kwalificaties en competenties;**
- **Huidige en verwachte uitstroom in goede banen leiden.**

Om ervoor te zorgen dat bibliotheekorganisaties ook in de toekomst beschikken over voldoende en ervaren personeel, is het van groot belang dat de bibliotheken tijdig en goed kunnen inspelen op de verwachte arbeidsmarktontwikkelingen en de veranderde competenties die nodig zijn in het kader van de nieuwe bibliotheekwet. Het onderwerp heeft gelukkig de aandacht van de branche. Stichting Bibliotheekwerk voerde in 2018 een arbeidsmarktanalyse uit. Ook ontplooi de sector in de afgelopen twee jaar meerdere initiatieven op HRD-vlak, zoals:

- Opleiding Community Librarian (Cubiss)
- Landelijk HR-netwerk openbare bibliotheken (SBW)
- Themagroep Vakdeskundigheid (SPN)
- Lerend netwerk voor leiders (SPN)
- E-learning Startmodule voor nieuwe medewerkers (Cubiss en JBN)
- Landelijk opleidingsportaal Bibliotheekcampus (SPN).

Daarnaast groeide het Jong Bibliotheeknetwerk (JBN) en werd het online kennisdeling- en netwerkplatform Biebtobieb (KB) gelanceerd. Ook werd aan de cao-tafel met de VOB gesproken over opleidingen en duurzame inzetbaarheid. KB en VOB hebben in afstemming met SPN de notitie Arbeidsmarkt en opleidingen opgesteld die november 2018 in het bestuurlijk overleg met de minister is besproken. Bovendien sloegen de Koninklijke Bibliotheek, Stichting Bibliotheekwerk, VOB en SPN de handen ineen en

verenigden zich in een landelijke regiegroep HRD.

Uit alle initiatieven blijkt dat veel van de benodigde kennis, expertise én infrastructuur voor een integrale HRD-aanpak al in de sector aanwezig is. Maar er is ook sprake van verkokering. Om verdere versnippering te voorkomen is het van groot belang dat de regiegroep HRD de landelijke regie pakt. Een goede sectorale HRD-aanpak helpt de bibliotheeksector zich te profileren als aantrekkelijke werkgever en bevordert daarmee de instroom. Ook stimuleert een sectorale HRD-aanpak het huidige personeel om de eigen competenties voortdurend te ontwikkelen en daarmee proactief aan te sluiten op wat de eigen organisatie nodig heeft om de vijf functies van de bibliotheek goed te kunnen uitvoeren. Het levert niet alleen een besparing op aan benodigde middelen (tijd en geld), maar vergroot ook het effect en de slagkracht van de afzonderlijke initiatieven. Er moet nu vaart worden gemaakt, want het succes van de openbare bibliotheek staat of valt immers voor een groot deel met de mensen die er werken.

Voor het ontwikkelen van een landelijke sectorale HRD-aanpak én het samenvlechten en verder implementeren van reeds ontwikkelde innovaties zoals Bibliotheekcampus, dient extra financiering te worden gezocht. De vraag is in hoeverre de organisaties die in de regiegroep zijn vertegenwoordigd kans zien de benodigde middelen te realiseren en wat er voor nodig is om via andere wegen (overheid)subsidies te verkrijgen. In deze notitie wordt een aanzet gegeven door de achtergrond, het doel en de weg naar een sectorale HRD-aanpak te beschrijven. Voor het schrijven van dit plan is veelvuldig geput uit de Arbeidsmarktanalyse 2018 van SBW, de notitie Arbeidsmarkt en opleidingen van KB en VOB en het projectplan voor Bibliotheekcampus van SPN. Daarnaast heeft de themagroep Vakdeskundigheid input gegeven die in dit notitie is verwerkt.

### 3. Uitgangssituatie

In het afgelopen jaar is er veel onderzoek gedaan naar en geschreven over de arbeidsmarktontwikkelingen in de sector openbare bibliotheken. SBW deed onderzoek en publiceerde de resultaten in de Arbeidsmarktanalyse 2018. De Raad van Cultuur (RvC) schreef de 'Sectoranalyse Raad voor Cultuur over Bibliotheken en Letteren' en de minister schreef in een paragraaf 'Arbeidsmarkt en personeel' in de 'midterm' brief aan de tweede kamer over de succesfactoren en bedreigingen voor openbare bibliotheken. In al deze publicaties komt het geluid naar voren dat het succes van de openbare bibliotheek voor een groot deel staat of valt met de mensen die er werken. Maar ook dat de taken van bibliothecarissen door de nieuwe Bibliotheekwet juist uitgebreid en complexer zijn geworden. Deze veranderende rol van de bibliotheek gaat gepaard met andere activiteiten en dat vraagt om ander type personeel en/of andere competenties.

In de nabije toekomst zal een toenemende behoefte ontstaan aan hoogopgeleide informatieprofessionals, ook van buiten de bibliotheeksector. Er is echter sprake van een krappe arbeidsmarkt wat het vinden van nieuw personeel met de juiste competenties bemoeilijkt. Dit wordt versterkt doordat bibliotheken zich (nog) onvoldoende profileren als aantrekkelijke werkgever. Voor mensen van buiten de branche wordt werken bij de bibliotheek nog te vaak gezien als 'suf' en 'iets met boeken' en het imago is dan ook niet mee veranderd met de transitie en nieuwe functies van de bibliotheek.

Hieronder wordt de uitgangssituatie nader geschetst aan de hand van de genoemde publicaties en ontplooiende initiatieven.

#### a. Nieuwe Bibliotheekwet

In de nieuwe bibliotheekwet die op 1 januari 2015 van kracht werd, staan de volgende vijf functies van de bibliotheek beschreven:

- Ter beschikking stellen van kennis en informatie;
- Bieden van mogelijkheden voor ontwikkeling en educatie;
- Bevorderen van lezen en laten kennismaken met literatuur;
- Organiseren van debat en ontmoeting;
- Laten kennismaken met kunst en cultuur.

#### b. Innovatieagenda 2016 – 2018

Om ervoor te zorgen dat de activiteiten van de bibliotheek veranderen in lijn met de vijf functies uit de bibliotheekwet stelde de branche voor de periode 2016 – 2018 een Gezamenlijke innovatieagenda op met als hoofddoel 'de vernieuwingskracht van de bibliotheeksector te versterken om zo toegevoegde waarde te kunnen bieden aan burgers en samenleving in lijn met de vijf functies van de bibliotheek.' De agenda vermeldt vervolgens vier prioriteiten: jeugd & onderwijs, participatie & zelfredzaamheid, persoonlijke ontwikkeling en verandering van de klassieke bibliotheek.

#### c. Arbeidsmarktanalyse 2018

In opdracht van Stichting BibliotheekWerk (SBW) heeft het CAOP in 2018 een arbeidsmarktanalyse uitgevoerd. Een zeer belangrijk signaal uit de arbeidsmarktanalyse is dat 43% van de medewerkers in de bibliotheken 55-plusser is. Dit betekent dat bijna de helft van het bibliotheekpersoneel binnen 10 tot 12 jaar de branche zal verlaten vanwege de AOW-leeftijd. Bovendien verliest de bibliotheeksector daarmee ook een zeer belangrijk deel aan werkervaring in de branche. Uit de enquête onder de medewerkers in het kader van de Arbeidsmarktanalyse 2018 blijkt dat ruim de helft van 55-plussers 20 jaar of meer ervaring heeft met het werk in de branche.

Naast de verwachte uitstroom van 43% van de medewerkers richting AOW vormt ook de veranderende rol van de bibliotheken een belangrijk aspect in de arbeidsmarktproblematiek. Al jaren daalt het aantal openbare bibliotheken langzaam maar gestaag, mede als gevolg van teruglopende subsidies. In 2016 zijn er 154 bibliotheken, 3 minder dan in 2014. De werkgelegenheid daalde structureel in de afgelopen jaren, al

lijkt zich dit in de meest recente jaren meer te stabiliseren. In 2016 werken ruim 6.600 personen in de branche, 200 minder dan in 2014. Dat is een lichtere daling dan in de jaren daarvoor. Het aantal FTE tussen 2014 en 2016 nam zelfs licht toe naar 4.076. Deze ontwikkeling gaat gepaard met een daling van het aantal uitgeleende boeken en het aantal leden, al nam het aantal jeugdleden juist toe. Gemiddeld worden per lid minder boeken uitgeleend. De bovengenoemde ontwikkelingen versterken de nieuwe rol van bibliotheken van collectiebeheer naar meer een netwerkorganisatie. Deze veranderende rol gaat gepaard met andere activiteiten waar steeds meer nadruk op komt te liggen en dat vraagt om ander type personeel en/of andere competenties. Voor de toekomst is volgens directeuren minder behoefte aan de functies bibliotheek- en klantenservicemedewerkers, terwijl er meer behoefte is aan leesconsulenten/-begeleiders, mediacoaches, projectleiders/-medewerkers en communicatiemedewerkers. Directeuren zien netwerkvaardigheden als de belangrijkste competentie voor medewerkers in de toekomst. Volgens medewerkers is dat kennis van digitale systemen.

Door de dalende werkgelegenheid in de afgelopen jaren, het vergrijzende personeelsbestand en de veranderende rol moeten bibliotheken anders gaan werken. Onder meer blijkt dat een groot deel van de directeuren stageplekken ziet als een manier om jonge medewerkers te werven, terwijl het vergroten van loopbaanmogelijkheden vaak genoemd wordt om medewerkers te behouden in de organisatie. Daarnaast is van belang dat op basis van personeelsplanning ook de uitstroom wordt gereguleerd en er eventueel afspraken op maat worden gemaakt met oudere medewerkers over de periode tot hun AOW.

Uit de arbeidsmarktanalyse komen een aantal aandachtspunten dat direct betrekking heeft op een sectoraal HRD-beleid:

**1. *Uitstroom van oudere medewerkers***

Bijna de helft van het personeel in de branche openbare bibliotheken is 55 jaar of ouder. Dit betekent een substantiële uitstroom in de komende 10 tot 12 jaar, omdat men de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Daarnaast geldt dat bijna de helft van de medewerkers de behoefte heeft om de laatste jaren voor het pensioen minder uren te gaan werken. Ook dat heeft effect op de beschikbare capaciteit en is een belangrijk aandachtspunt.

**2. *Werven jonge medewerkers***

Om tegemoet te komen aan de verwachte vervangingsvraag is het belangrijk om jonge medewerkers te werven en te behouden. Een groot deel van de werkgevers verwacht dit via stages te kunnen doen. Het is dan belangrijk dat er voldoende stageplekken gecreëerd kunnen worden binnen de bibliotheekorganisaties. In dit onderzoek hebben we geen informatie gevonden over het huidige aantal stageplekken.

**3. *Loopbaanmogelijkheden vergroten***

Het vergroten van loopbaanmogelijkheden is volgens een groot deel van de directeuren en medewerkers belangrijk om jonge medewerkers te behouden. Hierop aansluitend laat de resultaten van de enquête zien dat een kwart van de medewerkers (zeer) tevreden is over de mogelijkheden om in een andere functie te gaan werken. En over de mogelijkheden voor het werken in een hogere functie is een vijfde (zeer) tevreden. Op dit gebied is dus ruimte voor verbetering.

**4. *Aandacht vitaliteit en gezondheid en tijdsdruk medewerkers***

Medewerkers zijn voor het merendeel (zeer) tevreden over een aantal aspecten rond hun werk en de organisatie waar ze werken, waaronder het veiligheidsgevoel op de werkvloer, de arbeidsomstandigheden en de inhoud van het werk. Over de aandacht voor vitaliteit en gezondheid en de tijdsdruk waaronder medewerkers hun werk uitvoeren is een relatief veel kleiner deel (zeer) tevreden. Voor het aantrekkelijk houden van de branche en het behoud van jonge medewerkers zijn dit belangrijke thema's waar ruimte voor verbetering is.

## **5. Regulering uitstroom oudere werknemers**

Het is belangrijk dat werkgevers inzichtelijk hebben hoe het personeelsbestand er op dit moment uit ziet en hoe dit er over 5 en over 10 jaar uit zal zien. Dan wordt duidelijk hoe de uitstroom van oudere werknemers zal verlopen. Goed personeelsbeleid zorgt er voor dat er aandacht is voor de laatste fase van werknemers in het arbeidsproces, niet alleen in de vorm van regelingen maar het vraagt ook om maatwerk. Met name een gesprek over de balans werk-privé in deze laatste fase kan leiden tot de aanpassing van afspraken tussen werkgever en de individuele werknemer.

Bij regelingen kan gedacht worden aan een generatiepact of een andere ouderenregeling als een middel om ouderen minder te laten werken met gedeeltelijke loondoorbetaling, zodat er ruimte komt voor jonge medewerkers om in te stromen of door te stromen in de organisatie. Een klein deel van de directeurs biedt een generatiepact of andere ouderenregelingen aan en een beperkt deel van de medewerkers liet weten dat zij gebruik maken van een dergelijke regeling. Opvallend is dat ruim een derde van de medewerkers van 55 jaar of ouder niet weet of de organisatie een ouderenregeling aanbiedt. Het is belangrijk nader te onderzoeken of deze medewerkers in organisaties werken waar wel zoiets wordt aangeboden en of er verbeteringen op het gebied van communicatie hierover nodig zijn. Voor organisaties waar geen ouderenregeling is kunnen voorbeelden worden verzameld of ontwikkeld en gedeeld in de branche. Ook kunnen voorbeelden worden gedeeld van de aanpak in het kader van maatwerk.

## **6. Banen voor mensen met arbeidsbeperking**

Het kabinet heeft met sociale partners in 2013 een afspraak gemaakt over het scheppen van banen voor mensen met een arbeidsbeperking (banenafpraak). In 2026 zouden er 100.000 nieuwe banen moeten zijn. Voor werkgevers met 25 of meer werknemers in dienst betekent het dat zij ieder jaar een aantal banen moeten scheppen. In 2018 geeft 15% van de directeurs in de enquête aan dat zij de afgelopen drie jaar een of meerdere banen in het kader van deze banenafpraak hebben gecreëerd.

## **7. Nieuwe competenties en taken**

De ontwikkelingen in de branche vragen om een andere rol van bibliotheken en dus ook de medewerkers. De benodigde competenties en taken veranderen. Er is een verschil in wat directeurs en medewerkers als de belangrijkste competenties zien. Daarnaast is er bij directeurs behoefte aan meer leesconsulenten, mediacoaches, projectmedewerkers/-leiders en communicatiemedewerkers. En juist minder behoefte aan bibliotheekmedewerkers en klantenservicemedewerkers. Toch zijn de laatste twee groepen momenteel het grootst zo blijkt uit de enquête onder medewerkers. Hoe kunnen bibliotheken aan deze nieuwe behoefte voldoen? Wat zijn bijvoorbeeld de mogelijkheden om het zittend personeel om en bij te scholen en om nieuw personeel aan te trekken?

## **8. Aansluiting opleiding en arbeidsmarkt, contact bibliotheken en opleidingen**

De ontwikkelingen in de bibliotheekbranche vragen nieuwe competenties en taken van het personeel. Daarom is het van belang dat opleiding en praktijk goed contact houden en op elkaar aansluiten. Toch is maar een beperkt deel van de directeurs het (helemaal) eens met de stelling dat zij regelmatig contact hebben met de opleidingen op mbo, hbo en wo-niveau. Ook is een beperkt deel het (helemaal) eens met de stelling dat de opleidingen op de drie niveaus goed aansluiten op de arbeidsmarkt. Dat laat zien dat er verbeterpunten op het gebied van de aansluiting en het contact tussen opleiding en arbeidsmarkt liggen.

## **9. Minder middelen, teruggelopen subsidies**

Sinds 2011 lopen de inkomsten voor bibliotheken steeds verder terug, met name de subsidies. Bibliotheken hebben dus minder middelen gekregen om hun activiteiten te kunnen uitvoeren.

## **10. Ontwikkeling ziekteverzuim**

Uit cijfers van ArboNed blijkt dat het ziekteverzuim tussen 2014 en 2016 in de branche is

toegenomen naar 4,6%. Dit ligt hoger dan de landelijke benchmark (3,8%). Hoewel de gegevens gebaseerd zijn op ongeveer de helft van de bibliotheekorganisaties, is dit een aandachtspunt voor beleid. Daarbij is de vraag van belang waarom het ziekteverzuimpercentage hoger ligt. Hangt het samen met de transities en inkrimpingen van organisaties, die veel onzekerheid hebben gegeven, de tijdsdruk verhoogd kunnen hebben en andere eisen aan medewerkers hebben gesteld? Mogelijke verklaring is ook dat de branche relatief veel oudere medewerkers kent. Het is bekend dat oudere medewerkers minder vaak verzuimen, maar als ze verzuimen zijn ze langer ziek. Hierdoor hebben zij een hoger verzuimpercentage.

#### **11. Ontwikkeling vacatures**

Bijna alle directeuren die aan het onderzoek van SBW meededen hebben de afgelopen drie jaar vacatures gehad, gemiddeld ging het om 7,9 vacatures. Voor ongeveer een kwart van deze directeuren waren dit 10 of meer vacatures. Meer dan de helft van de directeuren is het (helemaal) oneens met de stelling dat zij de afgelopen 3 jaar nauwelijks vacatures hebben gehad. Dit is in lijn met de trend dat de werkgelegenheid in de meest recente jaren minder hard is gaan dalen.

#### **d. Sectoranalyse Raad voor Cultuur over Bibliotheken en Letteren**

Waar bibliotheekvestigingen open bleven en openingsuren in stand bleven of werden uitgebreid, betekende dit geen uitbreiding van de formatie. Het aantal vrijwilligers in bibliotheken groeide tussen 2012 en 2016 van ongeveer 6.700 naar 13.500, terwijl tussen 2010 en 2016 de formatie kromp met 21%. Hierdoor ontstaat een gevaarlijke paradox. Enerzijds werden de afgelopen jaren opleidingen voor bibliothecarissen op de verschillende onderwijsniveaus steeds kleiner. De mbo opleiding tot bibliotheekmedewerker wordt waarschijnlijk geïntegreerd in een bredere opleiding op het gebied van informatiemanagement, informatietechnologie, programmamanagement en hospitality. Aan de andere kant zijn de taken van bibliothecarissen door de nieuwe bibliotheekwet juist uitgebreid en complexer geworden. In de nabije toekomst zal dan ook een toenemende behoefte ontstaan aan hoogopgeleide informatieprofessionals, ook buiten de bibliotheeksector. De Raad voor Cultuur roept gemeenten en de bibliotheekbranche op de 'ontprofessionalisering van bibliothecarissen' te stoppen en doet de aanbeveling te zorgen voor een erkende landelijke opleiding op hbo of wo-niveau of goede bibliotheek-specifieke modules op tenminste mbo en hbo-niveau. Daarbij wordt de KB opgeroepen dit proces te begeleiden in het kader van haar stelseltaken. Daarnaast doet de RvC ook een appel op het Rijk met de boodschap in overleg te treden met de VOB en KB en helder te krijgen wie binnen de sector verantwoordelijk is voor de initiële opleiding en bijscholing van bibliothecarissen en deskundigheidsbevordering van zij-instromers. Zie toe op spreiding en kwaliteit van (met name de hogere) opleidingen, in overleg met mbo, hbo en wo-instellingen.

#### **e. Brief midterm minister aan de tweede kamer, paragraaf 3e Arbeidsmarkt en personeel**

Het succes van de openbare bibliotheek staat of valt voor een groot deel met de mensen die er werken. De situatie op het gebied van arbeidsmarkt en personeel in de bibliotheeksector kan als volgt worden gekenmerkt: het personeelsbestand is vergrijsd, het aantal medewerkers is geslonken van circa 9.000 personen in 2010 naar circa 6.600 in 2016, specifieke vakopleidingen zijn voor een groot deel verdwenen en de nieuwe activiteiten van de bibliotheken vragen nieuwe competenties. Deze situatie levert een aantal uitdagingen op. De belangrijkste daarvan zijn het opvangen van de toekomstige uitstroom, het vinden en vasthouden van nieuw personeel met de juiste kwalificaties en competenties en het bijscholen van zittend personeel om de inzetbaarheid te vergroten. Het onderwerp heeft de aandacht van de branche en er zijn initiatieven vanuit de medewerkers zelf, zoals het jonge bibliothecarissen netwerk. De primaire verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de werkgevers. Stichting Bibliotheekwerk, het A&O-fonds ondersteunt daarin. De KB kan hieraan bijdragen vanuit haar landelijke netwerktaken.

#### **f. VOB als aanjager op HRD-thema Arbeidsmarktpositie culturele en creatieve sector**

Uit rapporten van onder andere de SER en de Raad voor Cultuur bleek eerder dat het slecht gesteld is met de arbeidsmarktpositie van werkenden in de culturele en creatieve sector. De flexibilisering van de arbeidsmarkt heeft in deze sector met een hoog percentage zzp'ers zijn tol geëist. Makers en belangenorganisaties maken zich al ruime tijd zorgen over de duurzaamheid en de arbeidsomstandigheden

in de sector. Om het tij te keren hebben de belangenorganisaties zich verenigd, zoals met de Fair Practice Code en honorariumrichtlijnen voor kunstenaars. Een brede Arbeidsmarktagenda, voor de gehele culturele en creatieve sector (zowel gesubsidieerd als niet-gesubsidieerd), ondersteunt dit proces. Tweeëntwintig verenigingen (beroepen- en belangenverenigingen van alle werkenden, makers, vrije beroepsbeoefenaars en werknemers) hebben hun krachten gebundeld om de eenheid onder werkenden te vergroten en hun sociaaleconomische positie te verbeteren. Belangrijk gezamenlijk streven is een duurzame Arbeidsmarktagenda.

De problemen in de culturele en creatieve sector zijn niet uniek. Schijnzelfstandigheid, korte contracten en lage tarieven spelen ook in andere sectoren een rol. De collectieve aanpak van de arbeidsmarktagenda voor de culturele sector kan daar als inspirerend voorbeeld dienen. De VOB is aanjager van het thema “Deel kennis en menskracht personeelszaken” waarbij het onder meer gaat over het stimuleren van goed werk- en opdrachtgeverschap door meer kennisdeling en samenwerking te organiseren tussen HR-afdelingen van instellingen in de sector. Een mogelijk instrument dat de sector hiervoor kan inzetten, is een ‘Digitaal platform arbeidsvoorwaarden cultuur’. Dit digitale cao-instrument ondersteunt HR-medewerkers in de sector door een overzicht te geven van alle arbeidsvoorwaarden in de cultuursector. Daarnaast wordt op het platform een plek gecreëerd ten behoeve van verdere kennisdeling. Doel hiervan is om het kennisniveau te vergroten en actueel te houden door een besloten netwerkomgeving te bieden waar je niet alleen ervaringen en kennis kunt uitwisselen, maar ook suggesties kan vinden over te volgen cursussen, opleidingen en beschikbare HR-instrumenten.

Werkgeversvereniging AWWN heeft voor het aanjaagpunt van de VOB de opdracht gekregen om inzichtelijk te maken wat er nodig is aan mensen en middelen om het platform tot stand te brengen en op de lange termijn goed te laten functioneren. Tijdens de Werkconferentie Arbeidsmarktagenda op 21 januari jl. heeft de AWWN bij de deelnemers geïnventariseerd wat zij denken te halen en brengen op een dergelijk platform. Conclusie is dat deelnemers een platform waardevol vinden, maar dat persoonlijk contact belangrijk blijft. Het organiseren van (regionale) HR-bijeenkomsten voorziet duidelijk in een behoefte. Ook moet de HR-kennisdeling niet beperkt blijven tot de sector. Good practices van buiten de culturele- en creatieve sector zijn waardevol om te delen.

#### **g. Sectorale initiatieven op het gebied van HRD**

In de afgelopen twee jaar zijn er vanuit de branche en door de landelijke overkoepelende belangenorganisaties diverse initiatieven ontplooid om HRD op sectoraal niveau te versterken:

- Landelijk HR-netwerk openbare bibliotheken voor het delen van kennis en expertise (SBW);
- Landelijk opleidingsportaal BibliotheekCampus (SPN);
- Jong Bibliotheek Netwerk (JBN);
- Lerend netwerk voor leiders (SPN)
- Arbeidsmarktanalyse 2018 (SBW);
- Post HBO-opleiding Community Librarian (Cubiss)
- Startmodule voor nieuwe medewerkers (e-learning).

#### **h. Kennisagenda voor het openbare bibliotheekveld**

‘Vanuit de Kennisagenda voor het openbare bibliotheekveld wil de Koninklijke Bibliotheek zich de komende jaren verdiepen in de rol van de bibliotheek als onderdeel van de publieke ruimte. In het bijzonder wordt vanuit de Kennisagenda voor het openbare bibliotheekveld gekeken welke rol de bibliotheek kan vervullen in het stimuleren van interactie tussen groepen, de confrontatie met diversiteit en het ontstaan van wederzijds begrip. Aan welke condities moet een bibliotheek voldoen om een plek te zijn voor iedereen? Hoe kan zij met programmering, **personeel**, partners en plek een weerspiegeling zijn van de diversiteit van de samenleving? Kan de bibliotheek inderdaad een bijdrage leveren aan het overbruggen van verschillen?’ In een oproep in Bibliotheekblad 3 | 4 2019 nodigt de KB branchepartners uit om zich gezamenlijk over deze vragen te buigen. De antwoorden op deze vragen uit de Kennisagenda vormen input voor de sectorale HRD-aanpak.

#### **i. Strategisch HR en ontwikkelbudget bij bibliotheken**

De behoefte aan een sectorale HRD-aanpak wordt versterkt doordat strategisch HR volgens HR-professionals van de POI's in de themagroep Vakdeskundigheid (SPN) bij veel bibliotheken onvoldoende op orde is. De HR-professionals van POI's zijn van mening dat er bij veel bibliotheken nog onvoldoende aandacht, tijd en geld is voor het ontwikkelen van de eigen medewerkers in hun functie. Dit heeft verschillende oorzaken die terug te brengen zijn op bezuinigingen in de afgelopen jaren, waardoor de werkdruk toenam en de focus binnen HR steeds meer op personeelszaken en HRM kwam te liggen. POI's ontvangen in de meeste gevallen geen provinciale subsidie meer voor HRD-gerelateerde activiteiten omdat provincies dit na de komst van de bibliotheekwet in 2015 niet tot het takenpakket van POI's rekenen. Hierdoor viel voor veel bibliotheekorganisaties de ondersteuning en het ontwikkelen van strategisch HR-beleid weg.

#### **j. De bibliotheek als vrijwilligersorganisatie**

Met 13.000 vrijwilligers en 6.000 medewerkers dient het werken met vrijwilligers voor veel bibliotheken een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering te vormen. Dit vraagt van medewerkers andere competenties (samenwerken met vrijwilligers) en zorgt voor nieuwe functies als vrijwilliger-coördinator. Ook is er steeds meer behoefte aan een HRD-aanpak die zich richt op de vrijwilligers in de sector, want ook zij moeten de mogelijkheid krijgen om te leren en zich te ontwikkelen. Daarnaast ontstaan er netwerken voor medewerkers die werken met vrijwilligers, om kennis en expertise te delen. Een aantal POI's als ProBiblio en Cubiss begeleidt bibliotheken bij het verkrijgen van certificering en het keurmerk 'goed geregeld' van stichting NOV.

## 4. Ambitie sectorale HRD-aanpak

Met een sectorale HRD-aanpak dienen de openbare bibliotheken tijdig en goed te kunnen inspelen op arbeidsmarktontwikkelingen. Hierdoor beschikken zij te allen tijde over voldoende en goed gekwalificeerd personeel dat de juiste competenties in huis heeft voor de veranderde rol van bibliotheken in het kader van de nieuwe Bibliotheekwet. Deze ambitie stoelt op de volgende drie pijlers:

- a) Inzetbaarheid van zittend personeel vergroten d.m.v. leren en ontwikkelen;**
- b) Vinden van vasthouden van nieuw personeel met de juiste kwalificaties en competenties;**
- c) Huidige en verwachte uitstroom in goede banen leiden.**

### **a) Inzetbaarheid van zittend personeel vergroten d.m.v. leren en ontwikkelen**

Vanuit goed werkgeverschap dienen de bibliotheken hun medewerkers te ondersteunen bij het ontwikkelen van de competenties, vaardigheden en vakkennis die nodig zijn in het kader van de vijf functies van de nieuwe bibliotheekwet. Uit de arbeidsmarktanalyse 2018 blijkt onder meer dat er meer behoefte is aan leesconsulenten, mediacoaches, projectmedewerkers/-leiders en communicatiemedewerkers. Daarentegen is er juist minder behoefte aan bibliotheekmedewerkers en klantenservicemedewerkers.

Voor het tot stand brengen van sectoraal beleid en instrumentarium m.b.t. de competentieontwikkeling van de zittende medewerkers dient op sectoraal niveau de behoefte aan leren, ontwikkeling en bijscholing nader te worden onderzocht. Vervolgens dienen er grootschalige, strategische bijscholingsprogramma's te worden (door)ontwikkeld met focus op e-learning en blended learning. Ook het delen van kennis en expertise in online en offline netwerken dient verder te worden gestimuleerd.

#### **a. Instroom realiseren van nieuwe medewerkers met de juiste competenties**

Voor het vinden en vasthouden van nieuw personeel met de juiste kwalificaties zijn de volgende aspecten van belang:

- Actualiseren van het functiehuis en functiewaardering;
- Ontwikkelen van aantrekkelijke, geactualiseerde en goed gewaardeerde beroepscompetentieprofielen;
- (Door)ontwikkelen van mbo, hbo en wo opleidingsmodules op basis van de ontwikkelde profielen;
- (Door)ontwikkelen van de opleidingen:
  - Community librarian
  - Lees- en mediacoach (teacher librarian)
  - (data)information specialist
- Aandacht in opleidingen genereren voor:
  - Begeleiding van vrijwilligers t.b.v. de participatiesamenleving
  - Programmering
  - Hospitality
  - Rol van de bibliotheek in het sociale domein en welzijn
- Als bibliotheeksector een aantrekkelijke werkgever worden met volop mogelijkheden om te leren en jezelf te ontwikkelen, waardoor het werven van jonge medewerkers niet afhankelijk is van het creëren van stageplekken.

#### **b. Uitstroom 55-plussers opvangen**

Voor het goed opvangen van de verwachte uitstroom van 55-plussers richting AOW is het wenselijk om faciliteiten voor versnelde uitstroom te combineren met een juist meer geleidelijke uitstroom waarbij er sprake is van kennisoverdracht. Een goede opvang van de uitstroom kan worden gerealiseerd door:

- Ouderenregelingen delen die op organisatie- of individueel niveau worden uitgevoerd;
- Voorbeelden verzamelen en delen van de aanpak op basis van maatwerk;

- Overbruggingsmaatregelen te financieren om kennisverlies door uitstroom te compenseren door vervroegde instroom en het scholen van instroom met een andere opleidingsachtergrond te realiseren.

## 5. Rollen en verantwoordelijkheden

Vooralsnog worden de volgende rollen, verantwoordelijkheden en stakeholders onderscheiden (onder leiding van de regiegroep HRD wordt dit verder uitgewerkt):

|                                           | Focus                             | Rollen en verantwoordelijkheden                                                                                                                                                                                                                                                | Deelnemers                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Landelijke Regiegroep HRD</b>          | Instroom, doorstroom en uitstroom | <ul style="list-style-type: none"> <li>Besluiten nemen</li> <li>Strategische lijnen uitzetten</li> <li>Roadmap uitzetten</li> <li>Landelijke activiteiten binnen deze thema's verbinden</li> <li>Financiering zoeken</li> <li>Draagvlak creëren bij eigen achterban</li> </ul> | Jos Debeij   Koninklijke Bibliotheek<br>Henk Snier   SPN<br>Gerard Meijer   SPN (voorzitter)<br>Marian van der Wal   Stichting BibliotheekWerk<br>Christine Oyen   VOB<br>Gert Staal   werkgeverscommissie VOB                                                      |
| <b>Kernteam Bibliotheek Campus</b>        | (Bij)scholing                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Operationeel</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 | Anton Dierdorp<br>Mirjam van Zaalen<br>Saskia Endeman                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Klankbord-groep Bibliotheek Campus</b> | (Bij)scholing                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Klankbord</li> <li>Draagvlak creëren</li> <li>Input genereren</li> <li>Doorontwikkeling van Bibliotheek Campus tot landelijk opleidingshuis</li> </ul>                                                                                  | Kirsten Sinke   Cubiss<br>Leven den Boer   KB<br>Stieneke Eising   Kunst van lezen<br>Marleene Lekkerkerk   Bibliotheek Rotterdam<br>Iris Meuleman   Rijnbrink<br>Maaïke Verhoeven   ProBiblio<br>Anton Dierdorp   Adviseur Bibliotheek Campus<br>Mirjam van Zaalen |

## 6. Plan van aanpak bijscholing bibliotheeksector

Met de in de vorige paragraaf beschreven HRD-organisatie (regiegroep, kernteam en klankbordgroep) hebben we de organisatorische structuur ontwikkeld om de HRD-vraagstukken waar we voor staan op te pakken, te beginnen met het bijscholingsvraagstuk.

Op hoofdlijn onderscheiden we de volgende deelonderwerpen:

1. Vaststellen sectorale HRD-aanpak met plan van aanpak bijscholing (visie/ambitie);
2. In kaart brengen huidige en toekomstige bijscholingswens (onderzoek);
3. Curriculum (leerlijnen) voor een sectorbreed bijscholingsprogramma ontwikkelen;
4. Bibliotheekcampus vullen met content (content inkopen/ontwikkelen);
5. Implementatie en communicatie;
6. Financiële infrastructuur voor een sectorbreed bijscholingsprogramma.

| Planning                                                                                     | Startdatum | Einddatum |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|
| Onderwerp 1   Gedeeld en breed gedragen voorstel tot sectorale HRD-aanpak                    | Q3   2019  | Q4   2019 |
| Onderwerp 2   In kaart brengen huidige en toekomstige bijscholingswens                       | Q1   2020  | Q2   2020 |
| Onderwerp 3   Curriculum (leerlijnen) voor een sectorbreed bijscholingsprogramma ontwikkelen | Q3   2020  | Q4   2020 |
| Onderwerp 4   Bibliotheekcampus vullen met content                                           | Q3   2020  | Q2   2021 |
| Onderwerp 5   Implementatie en communicatie                                                  | Q1   2020  | Q2   2021 |
| Onderwerp 6   Financiële infrastructuur voor een sectorbreed bijscholingsprogramma           | Q4   2019  | Q4   2020 |

We geven hieronder aan wie de verschillende onderwerpen kan uitwerken (of tot wiens verantwoordelijkheid dit behoort) en of er extra financiële middelen en projectplannen voor nodig zijn.

### 1. Voorstel sectorale HRD-aanpak

Opdracht: regiegroep HRD

Uitvoering: regiegroep HRD, Kernteam Bibliotheek Campus eventueel met inschakeling adviseurs van alle deelnemende organisaties en de klankbordgroep

Aanpak: brainstormsessies, uitwerken visie/ambitie.

#### **Regie nemen**

In de notitie Arbeidsmarkt en opleidingen staat dat de KB de regie neemt op een netwerkaanpak en met stelselbetrokkenen tot een uitgewerkt plan van aanpak / programmaplan komt incl. begroting. Het gaat in dat plan van aanpak om de volgende onderdelen:

1. KB: neem regie op netwerkaanpak en kom met stelselbetrokkenen tot een uitgewerkt plan van aanpak / programmaplan incl. begroting en leg dat volgend bestuurlijk overleg voor;
2. Overheden: Voorzie in een stimuleringsbudget;
3. SPN, VOB en KB: Neem regie op ontwikkeling modulaire mbo, hbo-wo opleiding;
4. SPN: Neem regie op ontwikkeling opleidingshuis bijscholing;
5. VOB (St. Bibliotheekwerk – paritair VOB en vakbonden): Neem regie op regulering van de uitstroom, beroepsprofiel en –waardering;

Om tot een breed gedragen aanpak te komen zullen de betrokken partijen een gezamenlijke visie en ambitie moeten formuleren. Daarna kunnen de verschillende onderdelen door de betrokken organisaties uitgewerkt worden rekening houdend met ieders rol en verantwoordelijkheid. De regiegroep geeft voor de definitieve besluitvorming een go/no go op de visie/ambitie en op de uit te werken deelplannen.

## **2. In kaart brengen huidige en toekomstige bijscholingswens**

Opdracht: regiegroep HRD

Uitvoering: Kernteam Bibliotheek Campus

Aanpak: projectmatig met projectplan en extern projectbudget (is reeds in voorzien vanuit SBW)

We starten met het in kaart brengen van de huidige behoefte aan 'leren en ontwikkelen' en de gewenste aanpak op lokaal, regionaal en landelijk niveau. We peilen tevens bij werkgevers en werknemers of er draagvlak is voor een landelijk programma leren en ontwikkelen en wat de randvoorwaarden zijn. Waar hebben werkgevers en werknemers behoefte aan, welke belemmeringen en bezwaren zijn er, waar is weerstand en wat is er nodig om dit weg te nemen? De antwoorden halen we op d.m.v. een digitaal onderzoek dat wordt uitgevoerd door de afdeling Onderzoek van Cubiss of ProBiblio, op het online HR-platform op Biebtobieb.nl, in individuele gesprekken en HR-kringen.

### ***Digitaal onderzoek***

In de analysefase starten we met een digitaal onderzoek. Het doel van dit onderzoek is antwoord te krijgen op vragen over de behoefte aan een landelijke regie op leren en ontwikkelen en de competentieontwikkeling van het zittend personeel zodat de bibliotheken vanuit goed werkgeverschap hun wettelijke taken optimaal kunnen vervullen. Daarnaast kunnen ook het opvangen van de uitstroom van 55-plussers en het vinden en vasthouden van nieuwe medewerkers met de juiste kwalificaties nader worden onderzocht. Als vertrekpunt bij het opzetten van dit digitaal onderzoek voor een sectorale HRD-aanpak wordt het onderzoek genomen dat in december 2017 werd uitgevoerd in het kader van het landelijk HR-netwerk openbare bibliotheken.

Vragen die aan bod kunnen komen zijn:

- Wie zijn de stakeholders?
- Wat is het curriculum van de Bibliothecaris van de Toekomst?
- Welke (vakspecifieke) competenties zijn over 2, 5 en 10 jaar van belang?
- Wie binnen de bibliotheek zijn betrokken bij welke HRD- en arbeidsmarktvraagstukken?
- Welke ontwikkel- en leeractiviteiten worden bij welke opleider(s) ingekocht?
- Welke ontwikkel- en leeractiviteiten zijn beschikbaar en welke worden juist nog gemist?
- Met welke digitale platformen leer- en ontwikkelplatformen wordt gewerkt en hoe zijn de ervaringen ermee?
- Wat zijn de randvoorwaarden voor een succesvolle sectorale HRD-aanpak?
- Welke andere samenwerkingsverbanden of initiatieven zijn er m.b.t. een sectorale HRD-aanpak?

De onderzoeksresultaten zullen beschikbaar worden gesteld in een uitgebreid onderzoeksrapport inclusief infographics.

### ***Stakeholderanalyse***

Voor het succesvol opzetten en implementeren van een sectorale HRD-aanpak zijn draagvlak, commitment en betrokkenheid van de doelgroep cruciaal. Een stakeholderanalyse vormt dan ook naast het digitaal onderzoek een belangrijke, eerste stap. Deze analyse geeft een juist en volledig beeld van degenen die betrokken en/of geactiveerd moeten worden in bijvoorbeeld de klankbordgroep en het kernteam, maar ook welke initiatieven en verbindingen er zijn op lokaal, regionaal en sectoraal niveau zijn, wie ambassadeurs (kunnen) zijn en hoe de verschillende doelgroepen het beste kunnen worden bereikt.

## **3. Curriculum (leerlijnen) voor een sectorbreed bijscholingsprogramma ontwikkelen**

Opdracht: regiegroep HRD

Uitvoering: Kernteam Bibliotheek Campus met inschakeling van klankbordgroep

Aanpak: brainstormsessies, werkmeetings, projectmatig met projectbudget (er is inmiddels startbudget van de KB beschikbaar)

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek en in samenspraak met de klankbordgroep en de landelijke regiegroep wordt een raamwerk ontwikkeld voor Bibliotheekcampus zodat dit leerportaal onder meer als brancheopleiding kan gaan fungeren. Daarnaast worden er aan elke leeractiviteit 'PE-punten' (permanente educatie) gehangen, wat de leercultuur op een eenvoudige manier inzichtelijk maakt en stimuleert.

Bij het (door)ontwikkelen van grootschalige, strategische bijscholingsprogramma's ligt de focus op e-learning en blended learning en een breed scala aan leer en ontwikkelactiviteiten die samen een 'branche-opleiding' vormen. Het kader wordt bepaald door de vier prioriteiten uit de Gezamenlijke innovatieagenda:

1. Jeugd en Onderwijs
2. Participatie en Zelfredzaamheid
3. Persoonlijke ontwikkeling (leven lang leren)
4. Verandering en verbreding van de Klassieke bibliotheek

Deze vier prioriteiten vormen de leerlijnen waarlangs de vakinhoudelijke ontwikkeling en de professionele ontwikkeling van de verschillende doelgroepen plaatsvindt:

| Innovatielijnen            |                        |                                 |                           |                                   |                       |
|----------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
|                            | Jeugd en Onderwijs     | Participatie en Zelfredzaamheid | Persoonlijke ontwikkeling | Verbreiding Klassieke bibliotheek |                       |
| Vak-ontwikkeling           | Gewenst <-> Aangeboden | Gewenst <-> Aangeboden          | Gewenst <-> Aangeboden    | Gewenst <-> Aangeboden            | Doel-<br>groe-<br>pen |
| Professionele ontwikkeling | Gewenst <-> Aangeboden | Gewenst <-> Aangeboden          | Gewenst <-> Aangeboden    | Gewenst <-> Aangeboden            | Doel-<br>groe-<br>pen |
|                            |                        |                                 |                           |                                   |                       |

De klankbordgroep, landelijke regiegroep en het kernteam dienen na te denken over het gewenste en noodzakelijke aanbod 'leren en ontwikkelen' en antwoord te geven op vragen als welke functies worden onderscheiden en wat de daarbij behorende eisen, competenties, kennis en vaardigheden zijn. Vervolgens is dan de vraag wat er aan aanbod beschikbaar is, waar hiaten bestaan en hoe die ingevuld kunnen worden. Uiteindelijk resulteert dit in een zo compleet mogelijk aanbod op leren en ontwikkelen voor bibliotheken en hun medewerkers dat aansluit bij de nieuwe maatschappelijk/educatieve bibliotheek zoals verwoord in de Wsob en de Landelijke Innovatieagenda.

In de afgelopen maanden zijn alvast verschillende activiteiten voor kennisdeling en bijscholing ontwikkeld. Deze worden komend jaar door de POI's verder uitgerold:

- Startmodule voor vrijwilligers ,
  - Startmodule voor nieuwe medewerkers
  - Leerportaal Bibliotheekcampus
  - Leerlijn Front Office medewerker
  - Leiderschapsprogramma Lerend Netwerk
  - Landelijk netwerk 'Werken met vrijwilligers'
- Het afgelopen jaar hebben de POI's gezamenlijk een landelijke vrijwilligersdag georganiseerd. Dit jaar richten we ons vanuit de themagroep op het ontsluiten van het landelijk netwerk van kennis en expertise op het gebied van het werken met vrijwilligers.

#### 4. Bibliotheekcampus vullen met content

Opdracht: regiegroep HRD

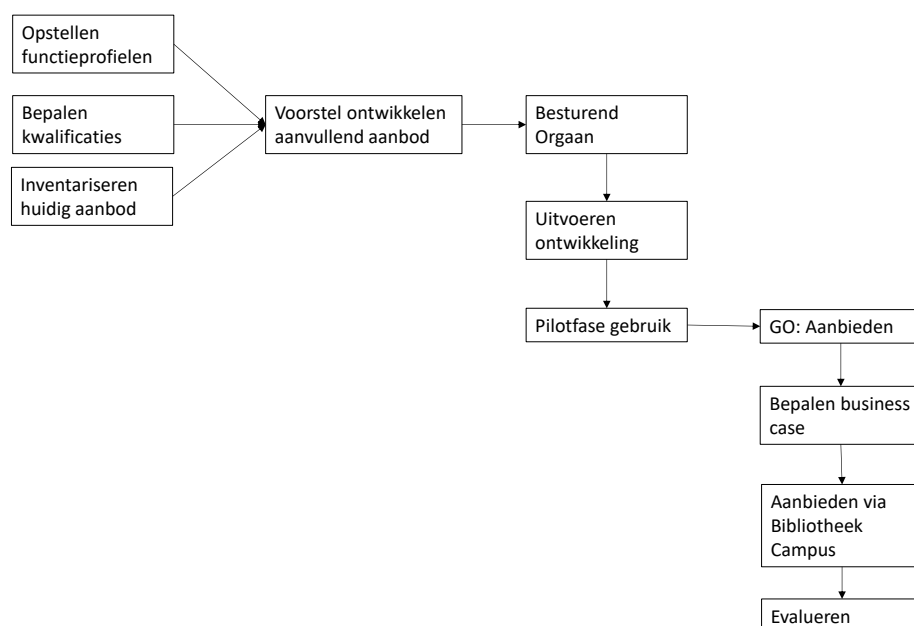
Uitvoering: Kernteam Bibliotheek Campus met inschakeling van klankbordgroep

Aanpak: projectmatig met extern projectbudget (er is inmiddels een startbudget vanuit de KB beschikbaar)

Het HRD-team vult Bibliotheekcampus aan de hand van het ontwikkelde curriculum en in samenspraak met de klankbordgroep en Landelijke regiegroep HRD. Daarbij wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van het bestaand aanbod in leer- en ontwikkelactiviteiten van onder meer:

- POI's, openbare bibliotheken en landelijke bibliotheekorganisaties op lokaal, regionaal en landelijk niveau;
- externe opleiders en stakeholders met branche-specifieke trainingen, opleidingen en andere leeractiviteiten;
- externe opleiders met generieke content.

De regiegroep zorgt voor de benodigde middelen. Voor de ontwikkeling wordt een ontwikkelteam ingericht die een concrete opdracht krijgt en vervolgens projectmatig aan de slag gaat, waarbij mijlpalen worden benoemd waarop de regiegroep een go/nogo-beslissing kan nemen. SPN zorgt ervoor dat er per opleiding een degelijke businesscase wordt opgesteld waarbij de kostprijs en de prijs voor de deelnemer wordt bepaald. De uitvoering wordt geëvalueerd, zowel op inhoud als op organisatie en kosten. Op basis van die evaluatie kan worden bijgestuurd, doorontwikkeling in gang gezet worden, etc.



Voor het plaatsen van content van derden geldt dat zij daar mogelijk een financiële bijdrage voor leveren, bijvoorbeeld 15% van de bruto-opleidingsprijs per deelnemer of een vaste bijdrage per activiteit per jaar. Hiertoe dient een businesscase te worden ontwikkeld. Dit geldt eveneens voor nog niet bestaande leer- en ontwikkelactiviteiten waar wel behoefte aan blijkt te zijn en die dienen te worden ontwikkeld door een flexibele schil ontwikkelaars of externe opleiders.

#### 5. Implementatie en communicatie

Opdracht: regiegroep HRD

Uitvoering: Kernteam Bibliotheek Campus met inschakeling van klankbordgroep

Aanpak: communicatieplan ontwikkelen

De implementatie van het programma 'leren en ontwikkelen' verloopt zoveel mogelijk via bestaande structuren en netwerken, zoals directeurenoverlegstructuren en het landelijk HR-netwerk openbare bibliotheken. Het offline en online netwerk gaat elkaar versterken. Belanghebbenden worden vooral via lobby, lokale, regionale en landelijke netwerken geïnformeerd en persoonlijk uitgenodigd zich te verbinden.

Het communicatieplan wordt geschreven door de teamleider/aanjager/kwartiermaker en laat zien hoe de verschillende stakeholders betrokken, gemotiveerd en geënthousiasmeerd worden de sectorale HRD-aanpak breed te dragen. Er moet in de communicatie worden benadrukt dat er ruim voldoende kennis en expertise op HRD-vlak in de branche aanwezig is, maar versnipperd. En dat er urgentie is gezien de arbeidsmarktontwikkelingen en veranderende rol van bibliotheken. Maar ook dat door het samenbrengen van de kennis en vooral slim te gaan samenwerken op sectoraal niveau veel tijd en geld kan worden bespaard in een kennisbranche. Om ervoor te zorgen dat de communicatie rond de sectorale HR-netwerk-aanpak goed aansluit op de overige communicatie van de stakeholders, wordt vanaf het begin samengewerkt met communicatieadviseurs van SBW, VOB, SPN, KB en de verschillende POI's.

Op korte termijn dient de communicatie rond Bibliotheekcampus en het HR-netwerk vast in gang gezet te worden. Vaste communicatiemiddelen die daarvoor worden gebruikt zijn de digitale nieuwsbrief 'HR-update', het online platform Biebtobie, de landelijke HR-bijeenkomsten en de regionale HR-kringen. Offline en digitale netwerken gaan elkaar daarbij versterken.

## **6. Financiële infrastructuur voor een sectorbreed bijscholingsprogramma**

Opdracht: regiegroep HRD

Uitvoering: Regiegroep, Kernteam Bibliotheek Campus met inschakeling van klankbordgroep

Aanpak: netwerken en lobbyen, subsidieregelingen benutten, projectaanvragen indienen

Voor de financiering van de aanjaagrol en implementatie van het huidige Bibliotheekcampus en HR-netwerk neemt SPN structureel jaarlijks pakweg € 70.000,- voor haar rekening. De opleidingstrajecten binnen Bibliotheekcampus worden verder kostendekkend aangeboden. Voor de start van Bibliotheekcampus met het bestaande bijscholingsaanbod en een bescheiden HRD-team is dat voldoende. Maar om tot een sectorale HRD-aanpak te komen is meer financiering nodig. Er wordt een beroep gedaan op de organisaties die in de regiegroep zijn vertegenwoordigd om een financieringsstructuur te ontwikkelen met middelen van organisaties binnen en buiten de sector. Het gaat om eenmalig budget (met name voor ontwikkeling en inkoop van content) en structurele middelen (exploitatie van het HRD-team en Bibliotheekcampus). Op basis van de ambitie van de regiegroep kan het HRD-team een uitgewerkte begroting en businesscase opstellen om in samenspraak met betrokkenen tot een dekkende financiering te komen. De contouren van de businesscase zijn reeds uitgewerkt. Zie de bijlage voor een overzicht van mogelijke subsidiebronnen.

## ***Bijlage subsidiebronnen***

Een subsidieaanvraag dient vaak een half jaar voor de start van de uitvoering ingediend te worden. Hier dienen we in de planning goed rekening mee te houden. Projecten die reeds in uitvoer zijn worden namelijk niet meer door fondsen gefinancierd. In overleg met Ria Kamphuis, adviseur fondsenwerving van Rijnbrink zijn de volgende subsidiemogelijkheden geïnventariseerd:

**a. Individuele leerbudget voor branche of sector erkend certificaat:**

ESF Plus subsidie waarover SBW en CAOP meer informatie hebben. Gerard Meijer en Mirjam van Zaalen hebben hierover medio mei 2019 een afspraak met Edwin Bouwers van CAOP. Op 3 juni 2019 hebben Minister Koolmees (SZW) en minister Van Engelshoven (SZW) hierover een kamerbrief gepubliceerd: Kamerbrief voortgang individuele leerbudgetten en enkele onderwerpen rond flexibilisering aanbod'. Uit deze kamerbrief blijkt dat er mogelijk een subsidieregeling komt voor werkenden en werkzoekenden, waarvan ook medewerkers in de bibliotheekbranche gebruik kunnen maken voor bijscholing. Dit zogenoemde STAP-budget kan worden ingezet voor onder meer scholingsactiviteiten die opleiden tot een branche of sector erkend certificaat.

In hoofdlijnen zijn de contouren voor het individuele leerbudget als volgt:

'De ontwikkeling van een publiek leer- en ontwikkelbudget biedt mogelijkheden om een toekomstbestendige regeling neer te zetten, waarmee kan worden ingespeeld op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Met het STAP-budget wordt iedereen met een band met de Nederlandse arbeidsmarkt in staat gesteld om scholing in te zetten voor de eigen ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Om ruimte te bieden voor verdere bundeling van middelen voor scholing en ontwikkeling en versnippering van publieke middelen tegen te gaan, wordt de regeling zo opgezet dat in de toekomst mogelijk beschikbaar komende aanvullende budgetten voor bepaalde doelen of voor bepaalde doelgroepen eenvoudig kunnen worden toegevoegd. Denk aan mogelijke budgetten die nodig zijn om gevolgen op te vangen van krimp, krapte of economische crisis, of ten behoeve van transitie in energie, klimaat of technologie. Via monitoring van het STAP-budget is het bovendien mogelijk de regeling tussentijds aan te passen, bijvoorbeeld indien blijkt dat de beoogde effecten uitblijven. Er is immers nog weinig ervaring opgedaan met toepassing van dit instrument op grotere schaal.

Het beschikbare budget is structureel ruim € 200 miljoen en komt overeen met de kosten van de fiscale regeling aftrek van scholingsuitgaven. Dit STAP-budget komt voor iedereen beschikbaar. Dat betekent dat zowel werkenden als niet- werkenden van het STAP-budget gebruik kunnen maken, evenals mensen met en zonder startkwalificatie. Voor deze laatste groep is het op latere leeftijd vaak niet mogelijk om via het initiële bekostigde voltijdsonderwijs alsnog een startkwalificatie te behalen. Zij hebben echter wel baat bij flexibele scholing en daarom komt het budget voor hen ook beschikbaar. Mensen worden uitgesloten van het STAP-budget indien zij voor de betreffende opleiding of cursus in aanmerking komen voor andere vormen van publieke individuele financiering van onderwijs, zoals: studiefinanciering, lerarenbeurs en tegemoetkoming onderwijsbijdrage en schoolkosten. Bij de verdere uitwerking van het STAP-budget wordt met het oog op een doelmatige en doeltreffende inzet de samenloop met andere (publieke en private) middelen verder verkend.

Het kabinet hecht eraan dat mensen beter inzicht krijgen in hun eigen scholingsmogelijkheden en is daarom een verkenning gestart naar de haalbaarheid van een digitaal overzicht waarin iemands individuele scholingsmogelijkheden staan. Naar verwachting zal de verkenning eind juni 2019 worden afgerond. Dit overzicht ontwikkelt zich idealiter verder tot een individuele portal die inzicht in scholingsmogelijkheden en rechten bundelt waar iemand – ook in financiële zin - gebruik van kan maken.

Het STAP-budget biedt ruime bestedingsmogelijkheden en kan worden ingezet voor een uitgebreid aanbod aan arbeidsmarktgerichte en kwalitatief goede scholings- en ontwikkelingsactiviteiten. In lijn met de kamerbrief over LLO van 27 september jl. kan het STAP-budget naast scholingsactiviteiten die

opleiden tot een (deel van een) door OCW erkend diploma of certificaat *ook worden ingezet voor scholingsactiviteiten die opleiden tot een branche of sector erkend certificaat*, een opleiding die is ingeschaald in het NLQF, voor opleidingen van een opleider met een NRTTO-keurmerk of voor EVC-procedures bij een erkende EVC-aanbieder. Het STAP-budget kan daarmee dus ook worden ingezet bij bedrijfsscholen voor zover de scholingsactiviteit aan een van de bovenstaande voorwaarden voldoet. De hoogte van het maximum bedrag per aanvraag zal nog nader worden vastgesteld. Van belang is daarbij de afweging tussen enerzijds het kunnen bereiken van een groter aantal personen indien het maximum bedrag per aanvraag lager ligt en anderzijds het kunnen voorzien in meer substantiële scholing voor een minder groot aantal personen indien het maximumbedrag hoger ligt. Daarmee zou de bandbreedte van de maximale hoogte per aanvraag kunnen komen te liggen tussen de € 1000,- en € 2.000,-.

b. **Stichting PICA | SURF.nl**

Zij bevorderen en stimuleren openbare informatievoorziening in Nederland. Projecten dienen de belangen van individuele bibliotheken te overstijgen en de samenwerking tussen bibliotheekorganisaties te bevorderen. De stichting zet in op ondersteuning grotere projecten. Het project wellicht insteken vanuit de opzet van een landelijke (HR) informatie infrastructuur. De stichting hanteert twee indieningsdata per jaar, te weten 1 april en 1 oktober. Een aantal bibliotheekdirecteuren heeft zitting in het bestuur: Peter Kok (Midden Brabant), Margot Nicolaes (DOK Delft), Ton van Vlimmeren (Utrecht) en Lily Knibbeler (KB).

c. **Stichting GO Fonds**

Het fonds ondersteunt projecten op het gebied van (inter)nationaal archief-en bibliotheekwezen en de ontwikkeling van informatiedienstverlening in de breedste zin. Het fonds is voortgekomen uit Gemeenschappelijke Opleidingen op het gebied van informatievoorziening (HBO/MBO). De opleidingstak hebben zij verkocht en ondergebracht bij Koenen, Baak & Partners. Eén van de bestuursleden/penningmeester van het fonds is de bestuurder van bibliotheek Zeeland (Perry Moree). Aanvragen voor een bijdrage uit het fonds kunnen 4 keer per jaar ingediend worden. Ook voor dit fonds geldt dat het project wellicht ingestoken dient te worden vanuit de opzet van een informatie-infrastructuur (zoals het opzetten van een landelijk centraal toegankelijk kennisplatform op gebied van HR opleidingen, kennis bundelen en verspreiden, zichtbaarheid vergroten).

d. **SIA\_RAAK-publiek**

Het Nationaal onderzoekorgaan financiert onderzoeksprojecten van Hogescholen in samenwerking met de publieke sector. Zij bevorderen de samenwerking tussen hogescholen en het beroepenveld van de hbo-professionals, werkzaam in de publieke sector. Samenwerking is gericht op kennisontwikkeling en – toepassing. Uitgangspunt van het onderzoek is de vraag uit het beroepenveld. Subsidieplafond voor 2019 is € 7,2 miljoen. Per project kan max € 300.000 aangevraagd worden. Deadline 2019 is 27 juni 2019. Voorwaarde is dat een Hogeschool de aanvragende partij dient te zijn. Wellicht interessant in het kader van het ‘actualiseren beroepsprofiel’. Bestaan er wellicht al contacten met het HBO? De deadline voor het indienen is wellicht nu te vroeg, maar mogelijk interessant voor een eerstvolgende call.

e. **Zestor | arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo**

HBO scholen kunnen via dit fonds subsidie aanvragen voor innovatie HR activiteiten op het brede terrein van organisatieontwikkeling en medewerkersprofessionalisering. Zestor is de equivalent van Bibliotheekwerk, maar dan voor het HBO. Het bestuur heeft de aanvraagperiode verlengd tot 1 sept. 19. Beschikbaar budget € 240.000,- en per hogeschool kan max € 35.000 aangevraagd worden. (Arjen Pakker heeft voor organisatie gewerkt).

f. **Kamerbrief (sept 18) ‘Leven Lang Ontwikkelen’**

Kern van de aanpak is het stimuleren van de eigen regie van mensen op hun loopbaan onder meer door het stimuleren van een individueel leer- en ontwikkelbudget. Het kabinet start i.s.m. sociale partners/onderwijs/ O&O – en uitvoeringsorganisaties een meerjarig actieprogramma. De komende periode zal in het teken staan van de uitwerking van een brede aanpak. Voor het jaar 2019 wordt € 10

miljoen beschikbaar gesteld voor de verbetering van randvoorwaarden:

- Bundeling individuele scholingsmogelijkheden via eigen portal
- Stimuleren LLO in het mkb
- Versterken ondersteuning via pilots leerwerkloketten
- Flexibel onderwijsaanbod voor volwassenen
- Kennisontwikkeling en monitoring

Nog geen directe keiharde budgetten, maar wel een beleidsontwikkeling die ervoor kan zorgen dat werknemers kennis en vaardigheden op kunnen doen die veranderend of nieuw werk van hen vraagt. Interessant om na te gaan of en in hoeverre het project aansluit op deze ontwikkeling.

**g. ESF duurzame inzetbaarheid sectoren en regio's (kamerbrief mrt 19- voortgang '18)**

Er zijn inmiddels drie aanvraagrondes geweest, de aanvragen uit de laatste ronde ( april 19) worden nu beoordeeld. In 2019 zal op basis van de resultaten een effectmeting worden uitgevoerd. Voor de volgende EU beleidsperiode 2021-2027 zullen een aantal ESF regelingen worden samengevoegd onder de noemer ESF+. Onderhandelingen met de lidstaten zijn nog gaande. Europees Sociaal Fonds Plus (ESF+) - Europa decentraal. Voor een ESF-aanvraag geldt dat dit zowel aan de aanvraag- als aan de verantwoordingskant een zeer intensief traject is en een flinke ureninvestering betekent. Een branchevereniging of arbeidsmarktfonds kan deze subsidie aanvragen.

**h. Innovatiesubsidie KB**

Bibliotheken kunnen jaarlijks een innovatiesubsidie aanvragen bij de Innovatieraad met een maximum van € 20.000,- per project. Deze subsidie kan niet worden aangevraagd door een POI of andere landelijke organisatie, maar alleen door de bibliotheken zelf.