

# Flexibel, gevarieerd en gericht op de werkpraktijk

Een onderzoek voor  
de VOB onder  
bibliotheekdirecties  
rondom een  
branche opleiding

Hoofddorp, Mei  
2023

# Management summary

Het onderzoek Brancheopleiding voor de VOB liep van 6 tot en met 26 april 2023 en is ingevuld door directieleden van 84 basisbibliotheken.

## **Veel behoefte aan een flexibele brancheopleiding met verschillende modules en verschillende manieren van leren; meeste prioriteit frontoffice en specialisten**

De meeste behoefte is er aan opleidingen voor medewerkers uit de frontoffice en specialisten. Voor de frontoffice gaat het in de eerste plaats om gespreksvaardigheden en informatievaardigheden (vooral middelgrote en grote bibliotheken), digitale vaardigheden en collectiekennis (vooral kleine bibliotheken) en klantgericht werken (vooral middelgrote bibliotheken). Voor specialisten is de meeste belangstelling voor community building en impactmanagement. Daarnaast is er ook veel interesse in scholing voor vrijwilligers op het gebied van gespreksvaardigheden (vooral kleine bibliotheken) en digitale vaardigheden (vooral kleine bibliotheken) en voor middenkader/leidinggevenden in leiderschap. Er is behoefte aan verschillende manieren van leren, vooral cursussen, trainingen en werkplek-leren. Tips van directeuren aan de VOB gaan vooral over maatwerk, inspelen op de bredere worden functie van de bibliotheek en persoonlijk leiderschap van medewerkers.

Deze onderwerpen waar de meeste belangstelling voor is vormen een mooi startpunt voor de brancheopleiding. Er zijn al veel opleidingen en trainingen beschikbaar bij BibliotheekCampus, POI's, Stichting BibliotheekWerk, NBD Biblion en andere organisaties, die met kleine aanpassingen geschikt gemaakt kunnen worden voor landelijk gebruik.

Er is niet persé behoefte aan lange formele opleidingen, maar juist aan een flexibele opleiding waar maatwerk mogelijk is en per medewerker passende modules gekozen kunnen worden. Binnen alle modules zou de breder wordende functie van de bibliotheek en de daarbij horende verantwoordelijkheden centraal moeten staan en beroep gedaan worden op het persoonlijk leiderschap van medewerkers.

Er kan een variatie aan manieren van leren gebruikt worden. Bibliotheken hebben de meeste belangstelling voor cursussen/trainingen en werkplek-leren, maar ook voor ervaringsgericht leren, blended learning, e-learnings, intervisie en individuele begeleiding heeft meer dan de helft interesse. Wel geeft tweederde van de grote bibliotheken en de helft van de middelgrote bibliotheken aan dat ze (ook) belangstelling hebben voor formele opleidingen. Als werkplek-leren een volwaardige plaats wil krijgen binnen de brancheopleiding, zal daar tijd en ruimte voor begeleiders voor vrijgemaakt moeten worden.

# Inhoudsopgave

<b>Management Summary – one pager</b>	<b>2</b>
<b>Resultaten en conclusies</b>	<b>4</b>
<b>Onderzoeksverantwoording</b>	<b>7</b>
<b>1. Behoeftte aan opleidingen en trainingen</b>	<b>9</b>
<b>2. Huidige stand van zaken bij bibliotheken</b>	<b>22</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>27</b>
<b>Tips van bibliotheken aan de VOB</b>	<b>28</b>
<b>Deelnemende bibliotheken</b>	<b>31</b>

## Resultaten en conclusies (1)

Begin 2022 is door leden van de Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB) besloten om gezamenlijk aan de slag te gaan met de ontwikkeling van een flexibele en modulaire brancheopleiding. Hiermee wil de sector een belangrijke stap zetten naar verdere professionalisering. In april 2023 heeft Probiblio in opdracht van de VOB een vragenlijst uitgestuurd naar alle bibliotheekdirecties in Nederland. Van 84 van de 137 basisbibliotheken hebben we een reactie ontvangen.

### Behoeftes aan opleidingen

De meeste behoefte is er aan opleidingen voor medewerkers uit de frontoffice en specialisten. Grotere bibliotheken hebben het meeste behoefte aan scholing voor de specialisten. Scholing voor de frontoffice staat voor kleinere en middelgrote bibliotheken op de eerste plaats, maar ook van grotere bibliotheken heeft de overgrote meerderheid hier behoefte aan.

Overall genomen, bestaat er de meeste behoefte aan:

- Gespreksvaardigheden voor de Frontoffice (vooral middelgrote en grote bibliotheken)
- Digitale vaardigheden voor de Frontoffice (vooral kleine bibliotheken)
- Informatievaardigheden voor de Frontoffice (vooral middelgrote en grote bibliotheken)
- Collectiekennis voor de Frontoffice (vooral kleine bibliotheken)
- Gespreksvaardigheden voor Vrijwilligers (vooral kleine bibliotheken)
- Leiderschap voor Middenkader/leidinggevenden
- Klantgericht werken voor de Frontoffice (vooral middelgrote bibliotheken)
- Community building voor Specialisten (vooral middelgrote bibliotheken)
- Digitale vaardigheden voor Vrijwilligers (vooral grote bibliotheken)
- Impactmanagement voor Specialisten

Als we kijken per doelgroep, dan zien we dat er voor de frontoffice en voor vrijwilligers de grootste belangstelling bestaat voor opleidingen over gespreksvaardigheden en digitale vaardigheden, voor specialisten over community building en impactmanagement, voor middenkader/leidinggevenden over leiderschap en verandermanagement en voor MT/directie over leiderschap, impactmanagement en Finance & Control.

## Resultaten en conclusies (2)

### Interesse in verschillende manieren van leren: voor cursussen / trainingen en werkplek-leren de meeste belangstelling

Het volgen van cursussen of trainingen is voor bibliotheken de interessantste manier van leren, gevolgd door werkplek-leren. Ook alle andere manieren van leren vindt minstens de helft interessant. Vooral kleine en middelgrote bibliotheken vinden cursussen en trainingen interessant voor de komende jaren. Grote bibliotheken hebben meer belangstelling voor werkplek-leren, ervaringsgericht leren, blended learning, e-learnings en formele opleidingen. Er is dus behoefte aan een aanbod met variatie in vormen van leren.

### Verdere tips voor de VOB

De directies hebben veel tips gegeven aan de VOB over de samenstelling van de brancheopleiding. Veel directeuren geven aan dat de opleiding goed moet inspelen op de veranderende, breder worden functie van de bibliotheek en een goede mix moet vinden tussen theorie en toepassing in de werkpraktijk. Medewerkers krijgen in hun werk steeds meer verantwoordelijkheid; hun persoonlijk leiderschap zou in de brancheopleiding (door)ontwikkeld moeten worden. Ook willen de respondenten graag maatwerk, dus een keuze uit meerdere modules waaruit bibliotheken of medewerkers zelf een passend geheel kunnen samenstellen gebaseerd op hun ontwikkelwensen. Verder zijn er veel eenmalig genoemde tips, zoals het belang van diversiteit en inclusie door de hele brancheopleiding heen. In de bijlage staan alle tips.

### Aanbevelingen

- *Deze onderwerpen waar de meeste belangstelling voor is vormen een mooi startpunt voor de brancheopleiding. Er zijn al veel opleidingen en trainingen beschikbaar bij BibliotheekCampus, POI's, Stichting BibliotheekWerk, NBD Biblion en andere organisaties, denk aan de opleiding leiderschap van NBD Biblion, Gesprekvoering voor vrijwilligers op BibliotheekCampus, Collectiekennis voor de frontoffice van Probiblio etc. Dit soort opleidingen en trainingen zouden met een aantal aanpassingen geschikt gemaakt kunnen worden voor landelijk gebruik. Voor de eenheid zouden ze allemaal een zelfde opbouw moeten hebben, toepassingen op de bibliotheekbranche moeten bevatten, en aanspraak moeten maken op het persoonlijk leiderschap van deelnemers etc.*
- *Er kan een variatie aan manieren van leren gebruikt worden. Bibliotheken hebben de meeste belangstelling voor cursussen/trainingen en werkplek-leren, maar ook voor ervaringsgericht leren, blended learning, e-learnings, intervisie en individuele begeleiding heeft meer dan de helft interesse.*
- *Er is niet persé behoefte aan lange formele opleidingen, maar juist aan een flexibele opleiding waar maatwerk mogelijk is en per medewerker passende modules gekozen kunnen worden. Binnen alle modules zou de breder worden functie van de bibliotheek en de daarbij horende verantwoordelijkheden centraal moeten staan en beroep gedaan worden op het persoonlijk leiderschap van medewerkers.*
- *Wel geeft tweederde van de grote bibliotheken en de helft van de middelgrote bibliotheken aan dat ze (ook) belangstelling hebben voor formele opleidingen, hier kan ook aandacht aan besteed worden.*
- *Als werkplek-leren een volwaardige plaats wil krijgen binnen de brancheopleiding, zal daar tijd en ruimte voor begeleiders voor vrijgemaakt moeten worden.*

## Resultaten en conclusies (3)

### Huidige stand van zaken bij bibliotheken

Slechts circa één op de vijf bibliotheken (22%) heeft een geformaliseerd strategisch opleidingsplan. Andere zaken die te maken hebben met leren en ontwikkelen komen meer voor: zo heeft het overgrote deel van de bibliotheken een vaste HR-gesprekscyclus voor elke medewerker. Een opleidingsplan en een koppeling van het opleidingsbeleid met de strategie van de bibliotheek komt bij de helft van de bibliotheken voor. Een derde zegt een visie op leren te hebben en neemt deel aan het HR-netwerk. Een kwart heeft een persoonlijk ontwikkelplan (POP) voor elke medewerker. Hoe groter de bibliotheek, hoe vaker er sprake is van een visie op leren, een koppeling van het opleidingsbeleid met de strategie van de bibliotheek, een geformaliseerd strategisch opleidingsbeleid en deelname aan het HR-netwerk. Een opleidingsplan en een vaste HR cyclus bij elke medewerkers komen het meeste voor bij middelgrote bibliotheken.

Als we vragen naar het aantal uren en budget dat medewerkers gemiddeld per jaar beschikbaar hebben voor scholing en opleiding, zien we een gemengd beeld. Qua uren geven grote bibliotheken aan dat dat gemiddeld 25 is, middelgrote 42 en grote 54. Het gemiddelde is 41 uur per jaar per medewerker. Maar omdat ongeveer de helft van de bibliotheken deze vraag niet ingevuld heeft, is het de vraag of dit een accuraat beeld geeft. Het budget per medewerker per jaar is bij een derde van de bibliotheken gemiddeld € 500-1000; bij eveneens een derde is er geen vast bedrag per medewerker en is het anders geregeld, bijvoorbeeld een vast bedrag voor de hele organisatie dat verdeeld wordt gedurende het jaar of een vast percentage van de loonsom. Bij één op de zes is er € 1000-2000 per medewerker per jaar beschikbaar en bij één op de vijf € 2000 of meer.

Een derde van de bibliotheken heeft een eigen P&O'er of HR-medewerker in dienst, vooral grote bibliotheken. Verder huurt een derde het in bij een externe dienstverlening en een zesde bij de POI. Dit doen vooral kleine en middelgrote bibliotheken. Ook hebben zij vaker iemand die dit naast zijn of haar andere functie doet. Bij de grote bibliotheken is dat nooit aan de orde.

# Onderzoeksverantwoording

# Onderzoeksverantwoording

## Aanleiding

Begin 2022 is door leden van de Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB) besloten om gezamenlijk aan de slag te gaan met de ontwikkeling van een flexibele en modulaire brancheopleiding. Hiermee wil de sector een belangrijke stap zetten naar verdere professionalisering.

## Doel

Het doel van de ontwikkeling van een flexibele en modulaire brancheopleiding is om zo de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten, goede, gekwalificeerde medewerkers te vinden én vast te houden en de verwachte uitstroom van personeel in goede banen te leiden.

Om deze brancheopleiding zo goed mogelijk te laten aansluiten op de wensen en behoeften in de branche, wil de VOB inzicht in welke doelgroepen en thema's de meeste prioriteit hebben voor de bibliotheken. Daarnaast wil de VOB inzicht in hoe de bibliotheken op dit moment staan in hun opleidingsbeleid en hun visie op leren.

## Veldwerkperiode

06/04/2023- 26/04/2023

## Onderzoeksmethode:

De bibliotheekdirecties zijn via e-mail uitgenodigd voor het onderzoek. Middels een link kon de vragenlijst online worden ingevuld.

## Steekproef

De vragenlijst is uitgestuurd aan directies of andere contactpersonen van basisbibliotheken van de VOB. Het gaat momenteel om 137 basisbibliotheken in Nederland.

## Respons

84 mensen hebben de vragenlijst volledig of grotendeels ingevuld, een respons van 61%.

De verdeling qua grootte is als volgt: 19 kleine bibliotheken (0-15 fte), 50 middelgrote bibliotheken (16-50 fte) en 14 grote bibliotheken (50 of meer fte). (Van Passend Lezen was dit niet bekend)

## Vragenlijst

In deze vragenlijst komen de volgende thema's aan bod: Opleidingsbehoefte per doelgroep en manier van leren, huidige stand van zaken en tips voor de VOB ten aanzien van de samenstelling van een branche opleiding.

## Subgroepen:

Verschillen tussen de grotere en kleinere bibliotheken worden beschreven indien er sprake is van een verschil van tenminste 10%.

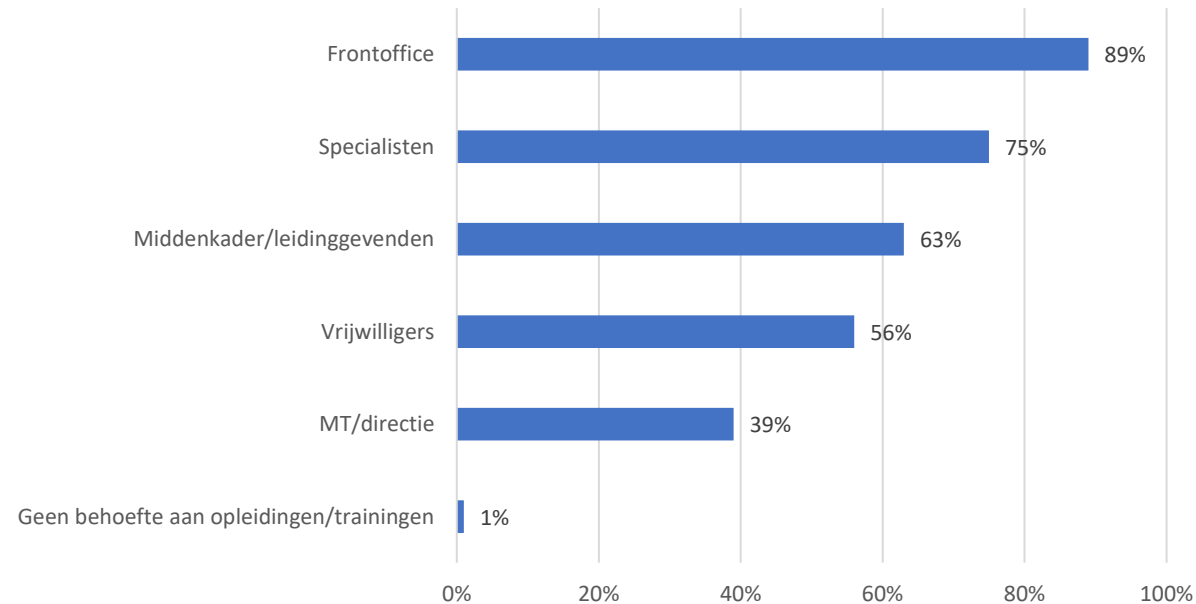
## Doorpraten

67 bibliotheken hebben aangegeven dat de VOB contact mag opnemen om door te praten over de uitkomsten. De lijst met deze bibliotheken is verstrekt aan de VOB.



# Behoefte aan opleidingen en trainingen

# De meeste behoefte is er aan opleidingen/trainingen voor de frontoffice en specialisten.



## Verdieping



Grotere bibliotheken hebben het meeste behoefte aan scholing voor de specialisten. Scholing voor de frontoffice staat voor kleinere en middelgrote bibliotheken op de eerste plaats; ook van grotere bibliotheken heeft 93% hier behoefte aan.

# Top 10 van onderwerpen met doelgroep waar behoefte aan is: opleiding voor de frontoffice gericht op gespreksvaardigheden staat bovenaan.

1. (45) Frontoffice, Gespreksvaardigheden
2. (38) Frontoffice, Digitale vaardigheden
3. (35) Frontoffice, Informatievaardigheden
4. (35) Frontoffice, Collectiekennis
5. (31) Vrijwilligers, Gespreksvaardigheden
6. (29) Middenkader, Leiderschap
7. (27) Frontoffice, Klantgericht werken
8. (26) Specialisten, Community building
9. (23) Vrijwilligers, Digitale vaardigheden
10. (21) Specialisten, Impactmanagement



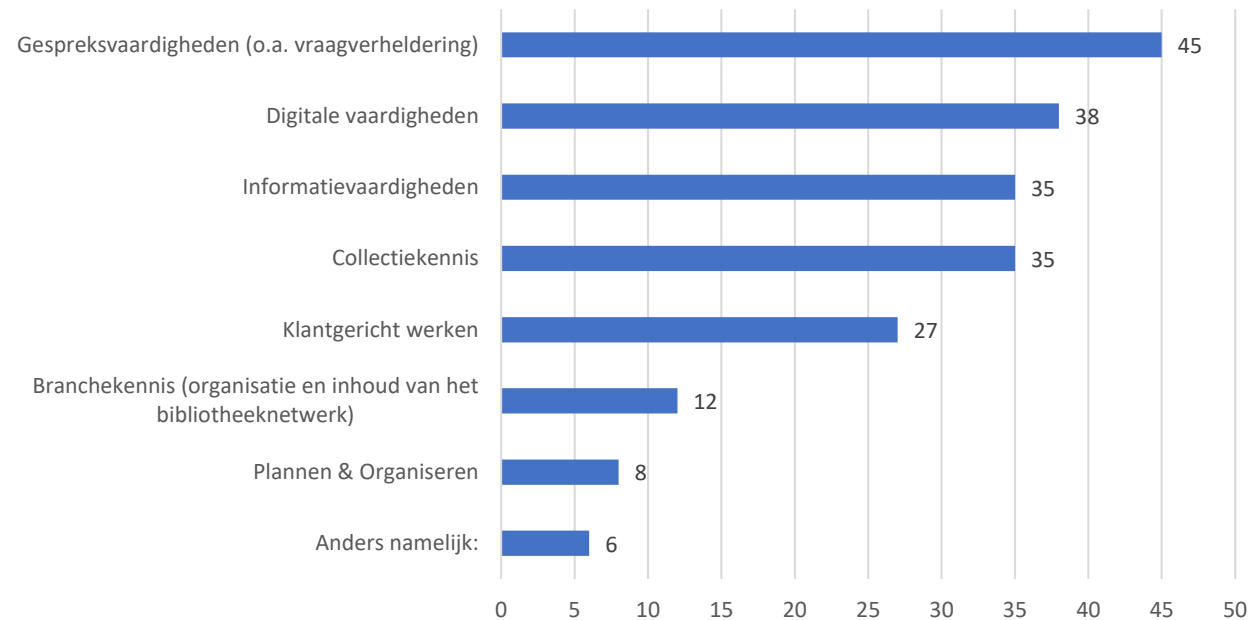
## Verdieping

Middelgrote bibliotheken geven vaker dan grote of kleine bibliotheken aan behoefte te hebben aan scholing over community building voor specialisten en aan Klantgericht werken voor front-office medewerkers.

Voor de front-office hebben kleine bibliotheken het meeste behoefte aan scholing in digitale vaardigheden, meer dan middelgrote of grote bibliotheken. Dit geldt ook voor collectiekennis. Kleine bibliotheken hebben juist minder behoefte aan scholing in informatievaardigheden en gespreksvaardigheden voor de front-office dan middelgrote en grote bibliotheken aangeven.

Kijken we naar vrijwilligers, dan geven kleine bibliotheken wél vaker dan grote bibliotheken aan behoefte te hebben aan scholing in gespreksvaardigheden. Grote bibliotheken hebben de meeste behoefte aan scholing van vrijwilligers in digitale vaardigheden.

De meest gekozen thema's voor de frontoffice zijn gespreksvaardigheden, digitale vaardigheden, informatievaardigheden, collectiekennis en klantgericht werken. Meer dan de helft van de respondenten heeft behoefte aan scholing op het gebied van gespreksvaardigheden voor frontoffice medewerkers.



### Verdieping

Voor middelgrote tot grote bibliotheken zijn gespreksvaardigheden de belangrijkste opleidingsbehoefte voor de frontoffice medewerkers. Bij de kleinere bibliotheken ligt de opleidingsbehoefte meer bij collectiekennis en digitale vaardigheden.

# De toelichting op behoeften aan opleidingen voor de frontoffice gaat vooral in op de steeds breder wordende rol van de bibliotheek

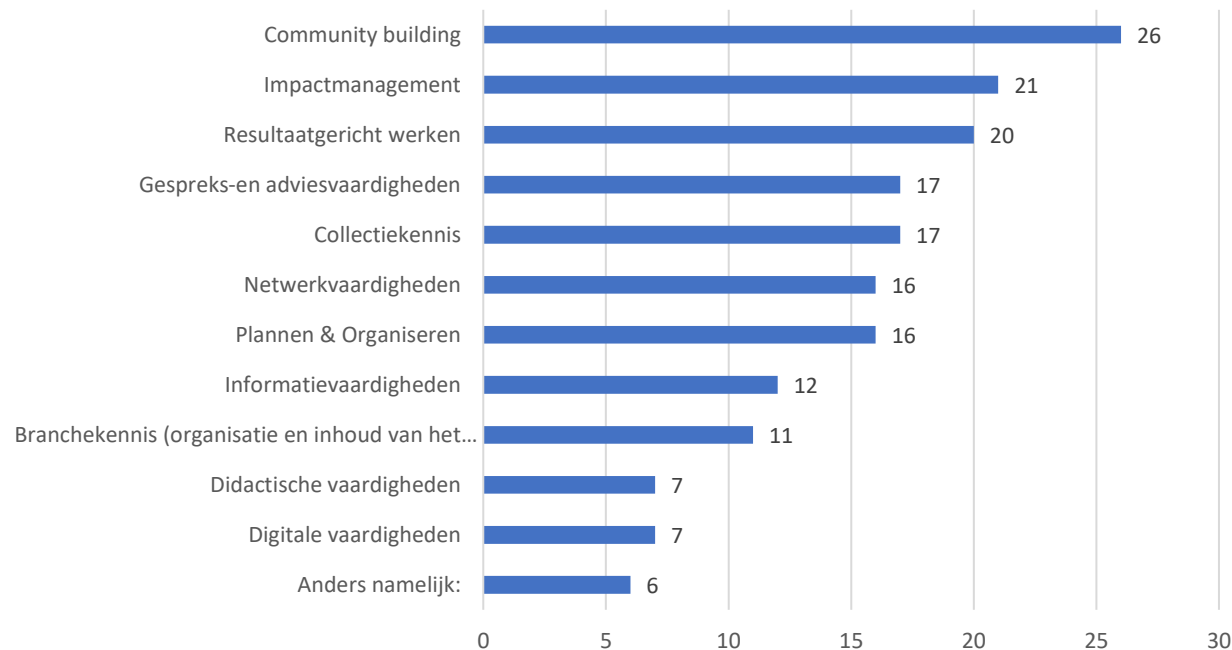
“Hoe zorg je dat de bibliotheek een prettige plek blijft voor iedereen? Dat betreft een stukje facilitair (duiden van plekken, leiden van diverse stromen), maar zeker ook skills om bezoekers en gebruikers aan te spreken en sfeer te bepalen.”

“Met name de verbrede rol van de nieuwe Klantadviseurs stevig verbinden met de collectiekennis (...) Daarnaast vaardigheden om door te vragen in gesprekken.”

“Door de zelfbediening zijn de taken veel meer opgeschoven naar een adviserende functie. Waarbij gespreksvaardigheden de basis zijn om met de rest aan de slag te kunnen.”



# De meest gekozen thema's voor specialisten zijn community building, impactmanagement en resultaatgericht werken.



## Verdieping



De behoefte voor specialisten is wijdverspreid over onderwerpen en tussen de grootte van de bibliotheken. Iets meer dan de helft van de middelgrote bibliotheken geeft aan behoefte te hebben aan community building. Iets minder dan de helft (46%) van de kleine bibliotheken geeft aan behoefte te hebben aan scholing over collectie voor de specialisten van de bibliotheek.

Bij zowel de grote als middelgrote bibliotheken ligt de minste behoefte bij didactische vaardigheden voor specialisten; bij kleine en middelgrote bibliotheken is er weinig belangstelling voor digitale vaardigheden voor specialisten..

# De meest gekozen thema's voor het middenkader/leidinggevenden zijn leiderschap, verandermanagement, impactmanagement en resultaatgericht werken.



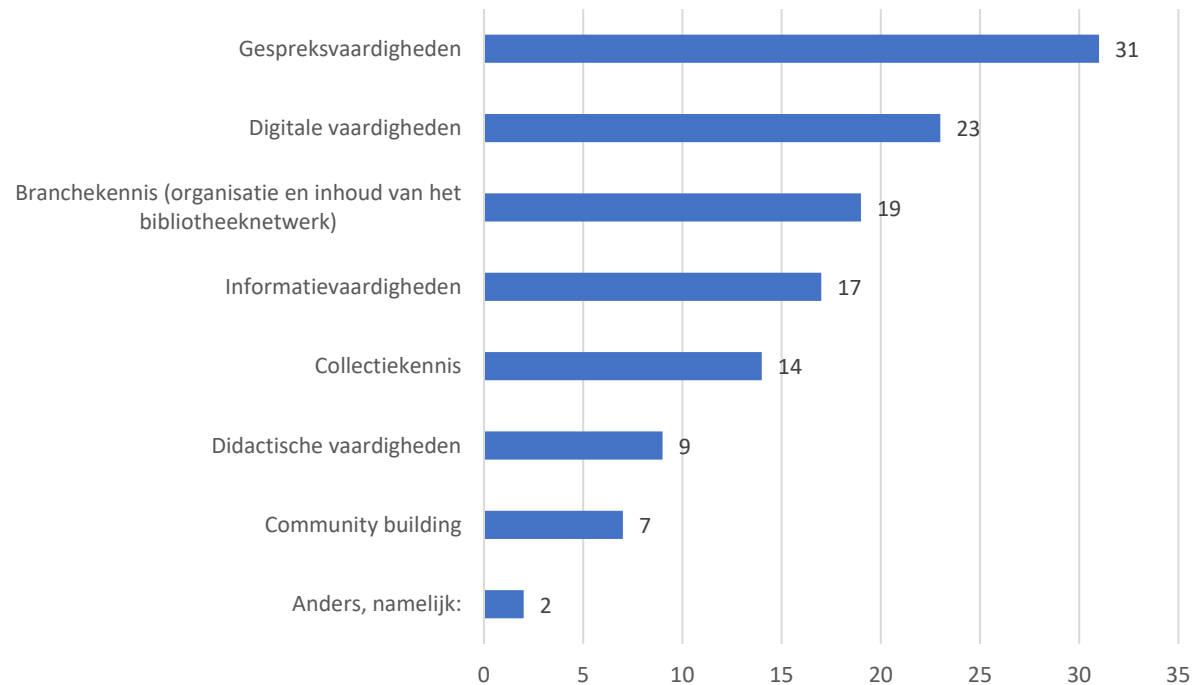
## Verdieping



Grote bibliotheken geven aan de meeste interesse te hebben in scholing op het gebied van verandermanagement voor het middenkader.

Bij kleine en middelgrote bibliotheken zien we een andere behoefte terug komen namelijk; Leiderschap.

# De meest gekozen thema's voor vrijwilligers zijn gespreksvaardigheden, digitale vaardigheden en branchekennis.



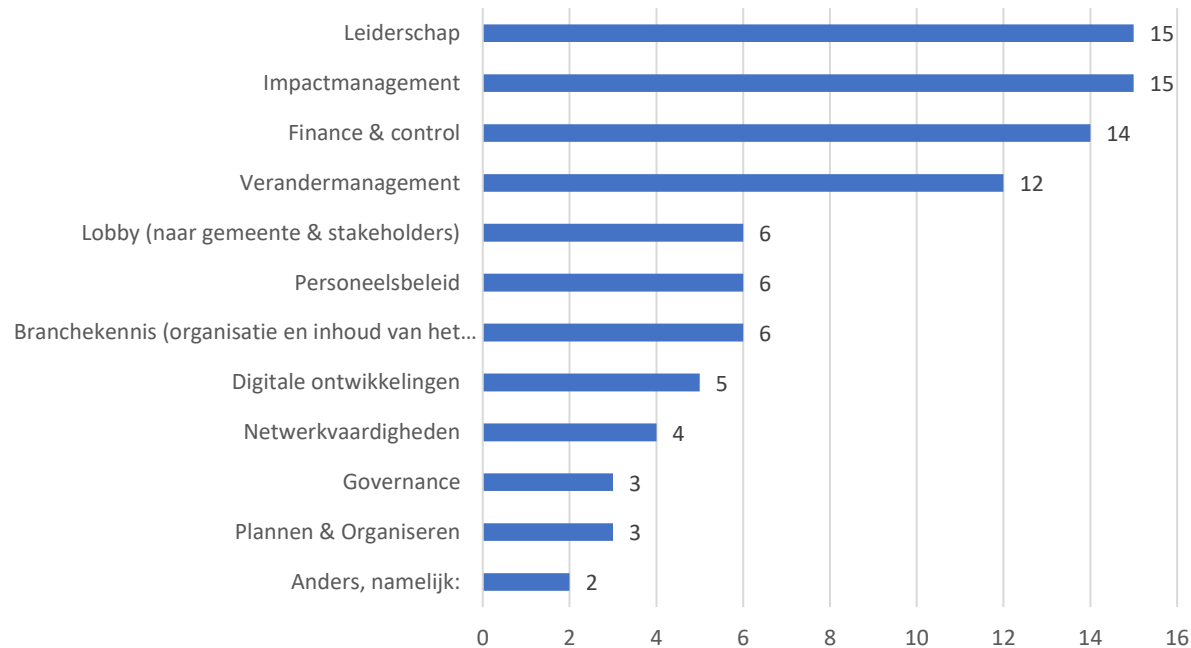
## Verdieping



We zien dat de behoefte voor scholing van de vrijwilligers veelal ligt op het gebied van gespreksvaardigheden en digitale vaardigheden. Community building wordt enkel gekozen door de middelgrote en grote bibliotheken maar niet door de kleinere bibliotheken.



## De meest gekozen thema's voor MT/directie zijn leiderschap, impactmanagement, Finance & Control en verandermanagement.



### Verdieping

Alle bibliotheken die zijn gecategoriseerd als groot hebben aangegeven behoefte te hebben aan scholing op het gebied van verandermanagement voor MT/directies. Ook bij kleine bibliotheken staat dit, samen met Finance en control, op de eerste plaats.

De middelgrote bibliotheken kiezen het meeste voor scholing op het gebied van leiderschap.

Kleine bibliotheken hebben meer behoefte aan scholing voor directeuren op het gebied van personeelsbeleid dan grote bibliotheken.

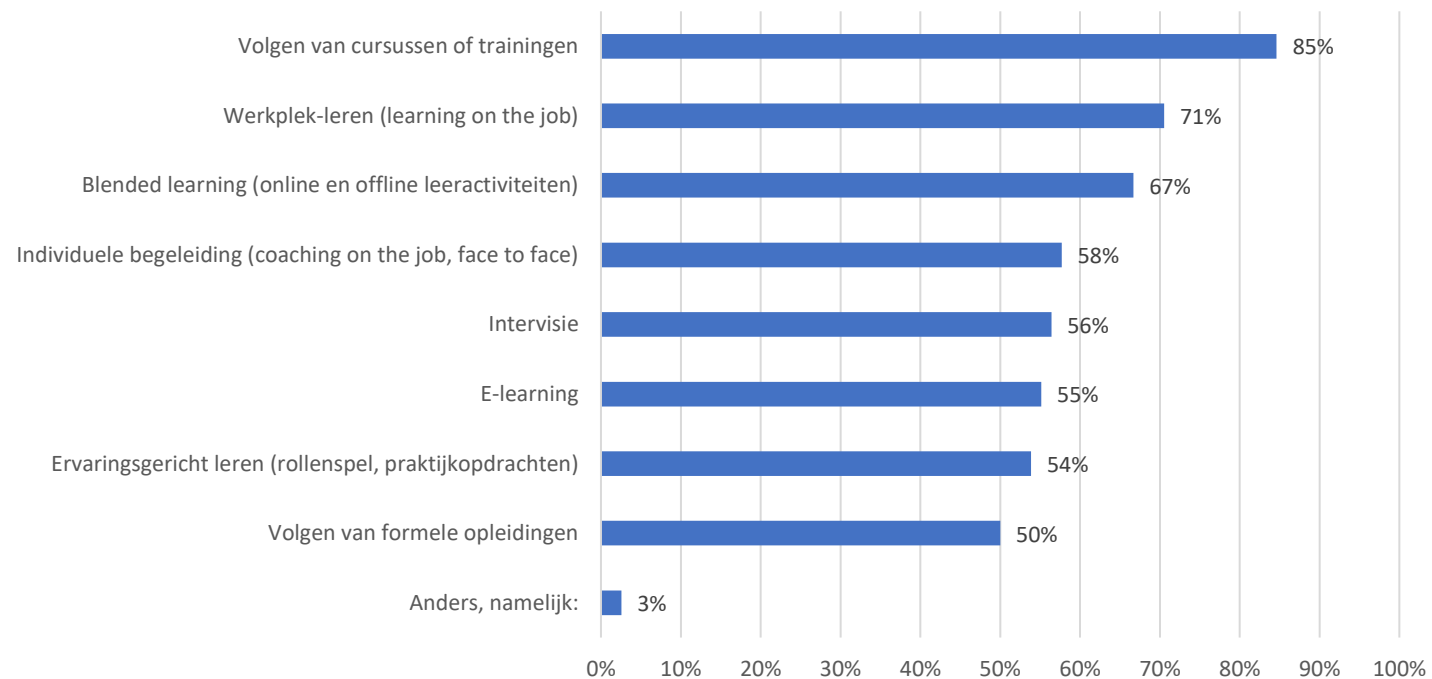
## Toelichting over opleidingswensen voor MT/directie gaat over strategisch beleid en omgaan met veranderende manieren van subsidiëring

“Ook strategisch beleid binnen non-profit.”



“De subsidiëring voor de bibliotheken zal veranderen. Enerzijds omdat we meer en meer geloven in impactmanagement (en dat doet wat met de subsidieaanvragen en verantwoordingen), anderzijds omdat we steeds vaker met projectsubsidies te maken krijgen. Verder heb ik persoonlijk behoefte aan handvatten hoe ik het gesprek met gemeenten kan voeren over meer eenduidigheid in de budgetsubsidie.”

# Het volgen van cursussen of trainingen is voor bibliotheken de interessantste manier van leren, gevolgd door werkplek-leren. Ook alle andere manieren van leren vindt minstens de helft interessant.



## Verdieping

Naarmate de bibliotheek groter wordt, des te meer behoefte is er aan het volgen van formele opleidingen voor de organisatie. Dit geldt ook voor individuele begeleiding of coaching on the job én ervaringsgericht leren.

Alle grote bibliotheken geven aan behoefte te hebben aan werkplek-leren.

Bijna alle middelgrote bibliotheken (91%) en veel van de kleine bibliotheken (89%) geven aan behoefte te hebben aan het volgen van cursussen of trainingen tegenover iets meer dan de helft van de grote bibliotheken (57%).

# Tips voor de VOB van bibliotheken

In de vragenlijst is de open vraag gesteld: ‘Wat voor tips zou je nog aan de VOB willen meegeven met betrekking tot de ontwikkeling van modules voor de branche opleiding?’. Veel respondents hebben hier uitgebreid op geantwoord. Een overzicht van de tips staat in de bijlage. Hieronder geven we een overzicht van de tips.

## De transformerende bibliotheek

Een aantal directeurs geeft aan dat de veranderende bibliotheek ook vraagt om een verandering in de functie en het perspectief van de medewerker. De functies worden breder. Zo ben je bijvoorbeeld niet alleen leesconsulent, maar komt er ook een maatschappelijk aspect bij kijken en krijgt deze rol eerder de vorm van een coach. We zien dit ook terug in veel van de tips van bibliotheek directeurs die de VOB wijzen op de wens om niet alleen theoretische opleidingen vorm te geven, maar een dynamisch geheel te ontwikkelen van zowel theoretische delen als het omgaan in de praktijk:

*“Een actualisering en doorontwikkeling van de leesmediaopleidingen is noodzakelijk, de nieuwe educatiespecialist is geen consulent meer maar coach. Deze voert gesprekken op directieniveau en treedt meer op als adviseur (opstellen lees- en taalbeleid, collectieadvies, trainen van leerkrachten etc.) dan als uitvoerder. Maak opleidingen/cursussen specifiek waar nodig om aan te sluiten bij actuele ontwikkelingen (IDO, digivitaler). Er is behoefte aan generieke opleidingen (met praktijk casuïstiek) omtrent de competenties van de nieuwe bibliothecaris: netwerken, community-building, collectie, hybride bibliotheek, leesoffensief, maatschappelijke verbinding, programmering conform 5 kernfuncties etc.”*

## Divers en Inclusief zijn

Daarnaast werd door één directeur specifiek gepleit voor een actueel aanbod waarin diversiteit en inclusie centraal staat. De bibliotheek wil een third place zijn, een plek waar je je thuis voelt, een plek waar iedereen zich thuis voelt. Het is daarom van enorm belang om dit uit te stralen en dat begint bij de eigen medewerker en het daarbij voorkomen van de monocultuur zoals hieronder benoemd:

*Ontwikkel modules specifiek voor onze branche maar wel met een soort van accreditatie waardoor het voor collega's interessant wordt om te studeren en dit zowel de mobiliteit binnen de branche als met andere branches vergroot.*

*Als we de diversiteit willen vergroten en een aantrekkelijk werkgever willen zijn moeten er ook mogelijkheden zijn voor inzet van verschillende specialismen en professionals. Voorkomen dat we een nieuwe monocultuur ontwikkelen.*

### Leercommunities

Een manier van leren, die door een directeur als tip werd meegegeven, die erg waardevol kan zijn in dit soort processen is leren via leercommunities zoals benoemd in de volgende quote:

*“Participatief ontwerpen met de doelgroepen (voor community librarian) en maakt daarbij gebruik van wat nu wordt geleerd in the third space, De hybride bibliotheek, hoe doet je dat verbinding off en online// (met de voorbeelden digitale bibliotheek en kenniscloud, waarbij in het netwerk wordt gewerkt. Daarnaast moeten er nog meer leercommunities ontstaan. Dus een aantal bibliotheekmedewerkers van verschillende bibliotheken die samen aan een vraagstuk werken, dus leren en doen en dan dus in een netwerk.”*

### Maatwerk

Het organiseren van een inclusieve en diverse vorm van leren vraagt om een precieze aanpak. Een modulaire leergang waardoor medewerkers ook zelf kunnen kiezen welke modules hen aanspreken, waarin zij zich nog door willen ontwikkelen en wat zij denken nodig te hebben voor het zo goed mogelijk kunnen uitvoeren van hun vak. Zo noemen meerdere respondenten de behoefte aan maatwerk voor een brancheopleiding.

*“We zoeken vooral naar maatwerk. Dus modules die je los van elkaar kunt volgen. Zodat je je eigen opleiding vorm kan geven op basis van de bestaande kennis. Dat je keuzes kan maken om bepaalde modules niet te volgen (als je bijvoorbeeld bekwaamheid kan aantonen) en dat je er voor kunt kiezen, de ene module intern te volgen en de andere in een meer schoolse / cursussetting.”*

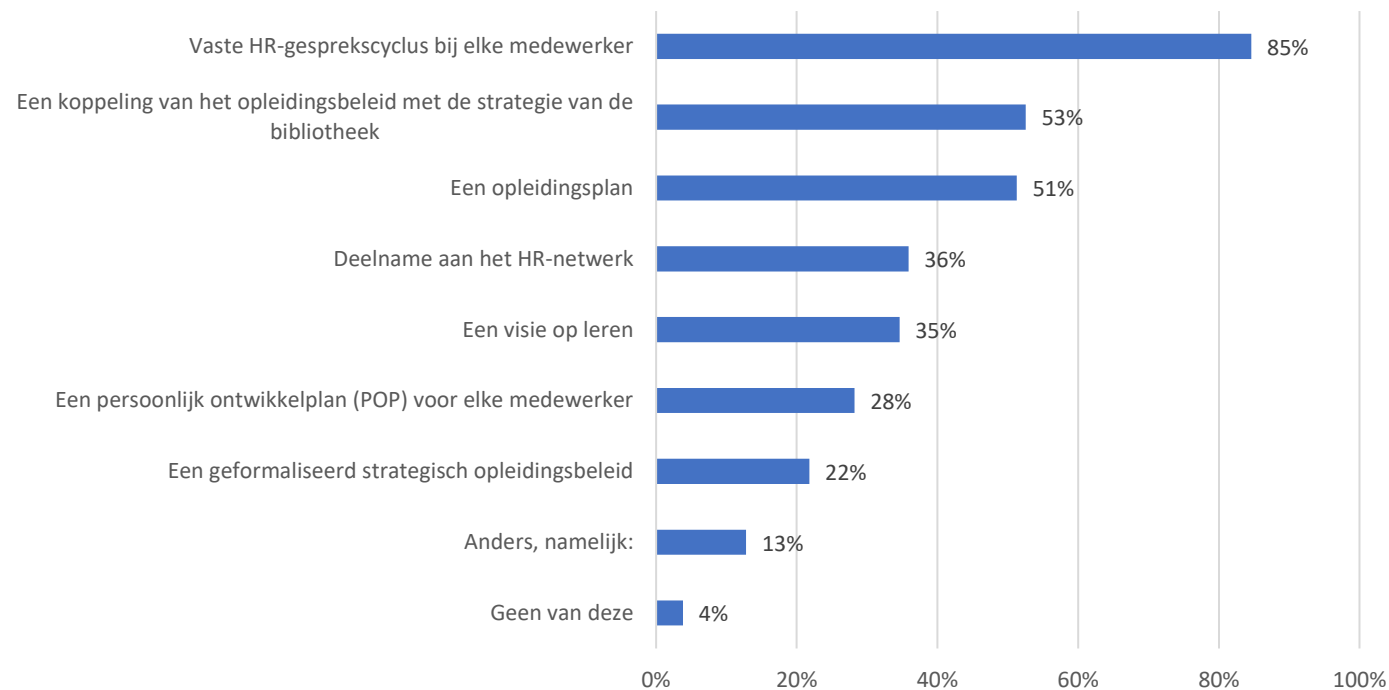
### Het belang van persoonlijk leiderschap en de verantwoordelijkheid van de bibliotheek medewerker

Ook noemen meerdere respondenten het belang van de mogelijkheid voor de medewerker om de regie zelf in handen te houden en ook de toenemende verantwoordelijkheid waarmee medewerkers in hun werk te maken krijgen. Met de verandering van de functie van de bibliotheek en daarmee ook de functie van de bibliotheekmedewerker, komt een grote verantwoordelijkheid mee. Veelal zijn er tips doorgegeven om de medewerker te scholen over persoonlijk leiderschap. De medewerker is uiteindelijk het visite kaartje van de bibliotheek, de bibliotheek die een plek wil zijn voor iedereen en die op actualiteiten wil inspelen.

*“Ik zou zeker persoonlijk leiderschap opnemen als onderdeel. We gaan in de toekomst mee verwachten van onze medewerkers, door het teruggeven van verantwoordelijkheid. De leider treedt op als facilitator, coach. Dat betekent voor medewerkers dat ze mogen leren om gaan met de nieuwe verantwoordelijkheden. Dat ze zelf beslissingen mogen nemen over budgetten, dat ze ook andere mensen mogen aanspreken en feedback mogen geven. De functie in de frontoffice is geen logistieke functie meer, maar een klantgerichte functie waarbij doorvragen belangrijk is, de vraag achter de vraag en dat mensen zich welkom voelen.”*

# Huidige stand van zaken

# Het overgrote deel van de bibliotheken zorgt voor vaste HR-gesprekscyclus voor elke medewerker. Een geformaliseerd strategisch opleidingsbeleid is echter duidelijk minder vaak aanwezig.



## Verdieping

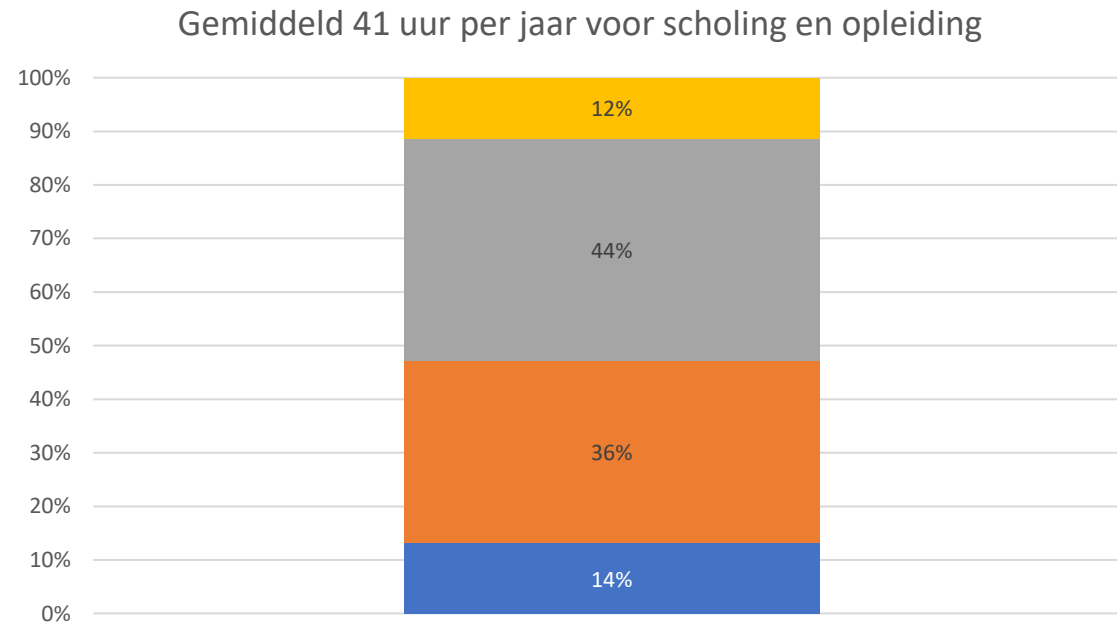


Grote bibliotheken hebben vaker aangegeven deel te nemen aan het HR netwerk dan kleine of middelgrote bibliotheken.

Hoe groter de bibliotheek, hoe vaker er sprake is van een visie op leren, een koppeling van het opleidingsbeleid met de strategie van de bibliotheek en een geformaliseerd strategisch opleidingsbeleid.

Een opleidingsplan en een vaste HR cyclus bij elke medewerkers komen het meeste voor bij middelgrote bibliotheken.

De helft van de respondenten heeft niet ingevuld hoeveel uur medewerkers gemiddeld per jaar hebben voor scholing en opleiding. Van degenen die het wel ingevuld hebben is het gemiddeld 41 uur per jaar.



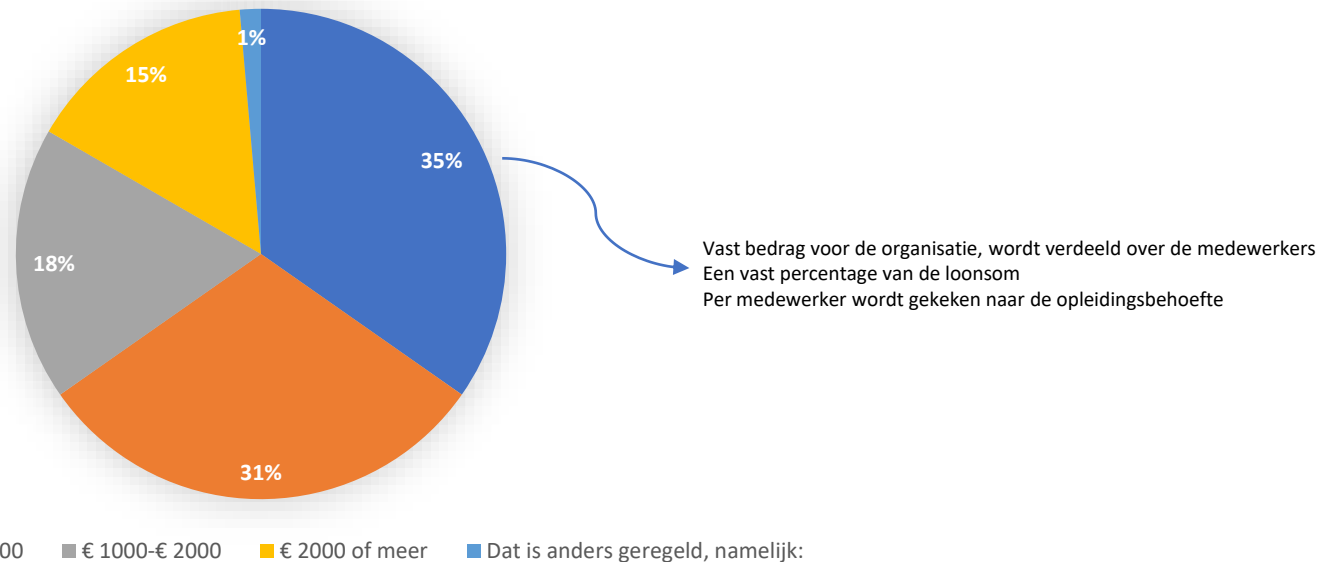
## Verdieping



Grote bibliotheken geven aan, de helft van het aantal uur dat kleine bibliotheken benoemen, beschikbaar te stellen voor scholing en opleiding van medewerkers.



Bij een derde van de bibliotheken is er gemiddeld per medewerker € 500-1000 beschikbaar voor scholing en opleidingen; bij eveneens een derde is er geen vast bedrag per medewerker en is het anders geregeld.

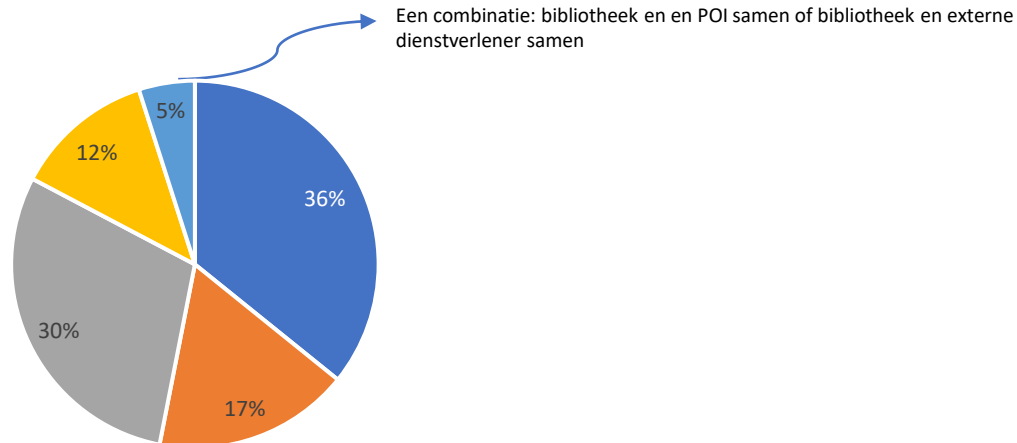


## Verdieping



Zoals te verwachten hebben grote bibliotheken gemiddeld een hoger opleidingsbudget per medewerker dan kleinere bibliotheken.

## Een derde van de bibliotheken heeft een eigen P&O'er/HR-medewerker in dienst, eveneens een derde huurt die in bij een externe dienstverlening.



- Ja
- Nee, we huren dat in bij onze POI
- Nee, we huren dat in bij een externe dienstverlener
- Nee, iemand doet die taak naast zijn of haar andere functie
- Anders, namelijk:

### Verdieping



Zoals te verwachten hebben grote bibliotheken vaak (79%) een eigen P&O'er in dienst. Kleine en middelgrote bibliotheken geven vaker aan dat ze het inhuren bij hun POI (met name kleine bibliotheken), bij een externe dienstverlener of dat iemand het naast zijn of haar andere functie doet.

# Bijlagen

# Bijlage 1 Tips

## Tips

Denk aan het niveau (de vraag naar HBO en WO wordt steeds groter)  
Kijk naar bestaande opleidingen en plug deze in  
Aansluitend bij de maatschappelijk educatieve bibliotheek  
Ontwikkelingen bij onderwerpen als democratie, community building, of lobby etc.

Houd het praktisch en toepasbaar in de dagelijkse praktijk van het bibliotheekwerk.

Ondanks alle nieuwe digitale ontwikkelingen (die overigens prima zijn), het klassieke bibliotheekwerk m.b.t. leesbevordering, collectiekennis en collectievorming niet uit het oog verliezen.

Modules niet alleen in de Randstad aanbieden. Online cursusaanbod is ook goed.

Er is veel niveauverschil bij medewerkers in de frontoffice. Per bibliotheek, maar soms ook bij bibliotheken onderling. Daarom zou het handig zijn ook modules op verschillende niveaus aan te bieden i.p.v. one size fits all.

Ik zou graag zien dat er duidelijke leerpaden zijn voor specifieke functies binnen de bibliotheek. Hierin zouden ook opleidingen/activiteiten/interessante sites enz. meegenomen kunnen worden die niet door de VOB zelf zijn ontwikkelt. Dit geeft de medewerker meer inzicht in wat er mogelijk is en hoe de medewerker zelf wat meer de regie kan nemen over diens eigen ontwikkeling.

aandacht voor digitale vaardigheden kennis en informatievaardigheden, dus daarin ook meer richten brede maar ook specifieke deskundigheid. Resultaatgerichtheid en sturen op impact ook heel belangrijk.

Collectiekennis ook niet aangegeven, omdat er keuzes gemaakt moesten worden in de vragen lijst.

Community/netwerkvaardigheden; loopt deels al en is mogelijk niet branche specifiek.

Kijk naar de toekomst! En leid op voor het nieuwe bibliotheekwerk. Ik bespeur veel nostalgie naar de bibliotheek opleiding van vroeger en dat lijkt mij een valkuil.

We zoeken vooral naar maatwerk. Dus modules die je los van elkaar kunt volgen. Zodat je je eigen opleiding vorm kan geven op basis van de bestaande kennis. Dat je keuzes kan maken om bepaalde modules niet te volgen (als je bijvoorbeeld bekwaamheid kan aantonen) en dat je er voor kunt kiezen, de ene module intern te volgen en de andere in een meer schoolse / cursusetting.

Graag ook aandacht voor de traditionele bibliotheek technische vakken. Want dat is het enige dat je niet ergens anders kunt inkopen, zoals dat wel kan met projectmatig werken, financiën of leiding geven.

## Tips

inspelen op de actualiteit,

ik zou blij zijn met een standaard/ keurmerk, maar onze collega's aan deel kunnen nemen, zodat we dat bijvoorbeeld onderdeel kunnen laten zijn van de introductie als iemand niet uit de branche komt en kunnen gebruiken ook bij doorstroompaden.

zie vorige opmerkingen.

Werk in korte afgebakende modules die medewerkers goed kunnen combineren met hun werk.

zet indien mogelijk kennis en ervaringen van andere bibliotheken /specialisten uit de branche in, zodat geld rondgaat in de branche in plaats van uitstroming naar buiten. organiseer bedrijfsscholen in de regio, zodat reistijd en reiskosten beperkt blijven omdat gezamenlijk wordt ingekocht en georganiseerd

sluit aan bij bestaande opleidingen. Biedt het aan als een specialisatie

Bezieling bij brengen. Zie veel wisselingen van en naar andere werksoorten.

De rol van de bibliotheek als dienstverlener. Niet alleen in de frontoffice, maar juist ook in de backoffice (m.n. educatie)

Zorg voor een praktische/theoretische basisopleiding met wellicht specialisaties. Richt je niet teveel op een formeel geaccrediteerde opleiding, waardoor die basisopleiding niet wordt geregeld. Er is nu behoefte aan een praktische invulling, kennismaking met het vak, kennis nemen van ontwikkelingen, kennismaking met collega's in het land met dezelfde uitdagingen, kennis uitwisseling, enz enz.

Sluit echt aan bij de praktijk en niet bij de papieren werkelijkheid en blijf actueel!

participatief ontwerpen met de doelgroepen (voor community librarian) en maakt daarbij gebruik van wat nu wordt geleerd in the third space,

De hybride bibliotheek, hoe doet je dat verbinding off en online// (met de voorbeelden digitale bibliotheek en kenniscloud, waarbij in het netwerk wordt gewerkt. Daarnaast moeten er nog meer leercommunities ontstaan. Dus een aantal bibliotheekmedewerkers van verschillende bibliotheken die samen aan een vraagstuk werken, dus leren en doen en dan dus in een netwerk.

kort en to the point; praktisch; bruikbare inhoud

In een kleine bibliotheek hebben medewerkers vaak een breed takenpakket. In een grote bibliotheek kan door omvang vaker met specialisten gewerkt worden. Een aanbod wat hierop aansluit is wenselijk.

Veiligheid, weerbaarheid.

Biedt in-company aan

Stem af met MT/opdrachtgevers (concrete opdracht formuleren)

Organiseer gluren/oefenen/werken/stages bij de bureaus

## Tips

Voor de hand liggend: neem de verdere ontwikkeling van de branche met wsob, convenant en de netwerkagenda als uitgangspunt samen met brede maatschappelijke ontwikkelingen.

Ik denk dat het belangrijk is om de focus te leggen op concrete kennis & vaardigheden.

Let er op dat er veel mfo's ontstaan komende jaren

- Een actualisering en doorontwikkeling van de leesmediaopleidingen is noodzakelijk, de nieuwe educatiespecialist is geen consulent meer maar coach. Deze voert gesprekken op directieniveau en treedt meer op als adviseur (opstellen lees- en taalbeleid, collectieadvies, trainen van leerkrachten etc.) dan als uitvoerder.
- Maak opleidingen/cursussen specifiek waar nodig om aan te sluiten bij actuele ontwikkelingen (IDO, digivitaler)
- Er is behoefte aan generieke opleidingen (met praktijkcasuïstiek) omtrent de competenties van de nieuwe bibliothecaris: netwerken, community-building, collectie, hybride bibliotheek, leesoffensief, maatschappelijke verbinding, programmering conform 5 kernfuncties etc.

Het gaat veel te langzaam.

Ontwikkel modules specifiek voor onze branche maar wel met een soort van accreditatie waardoor het voor collega's interessant wordt om te studeren en dit zowel de mobiliteit binnen de branche als met andere branches vergroot.

Als we de diversiteit willen vergroten en een aantrekkelijk werkgever willen zijn moeten er ook mogelijkheden zijn voor inzet van verschillende specialismen en professionals. Voorkomen dat we een nieuwe monocultuur ontwikkelen.

Ik zou zeker persoonlijk leiderschap opnemen als onderdeel. We gaan in de toekomst mee verwachten van onze medewerkers, door het teruggeven van verantwoordelijkheid. De leider treedt op als facilitator, coach. Dat betekent voor medewerkers dat ze mogen leren om gaan met de nieuwe verantwoordelijkheden. Dat ze zelf beslissingen mogen nemen over budgetten, dat ze ook andere mensen mogen aanspreken en feedback mogen geven. De functie in de frontoffice is geen logistieke functie meer, maar een klantgerichte functie waarbij doorvragen belangrijk is, de vraag achter de vraag en dat mensen zich welkom voelen.

De behoefte aan algemene kennis ten aanzien van bibliotheekwerk zal groter worden. De nieuwe aanwas door de pensioenuitstroom komt allemaal uit andere opleidingsrichtingen.

In de brancheopleiding moet ook steeds meer aandacht komen voor inzicht en combineren van de verschillende functies uit de wsob. Met name bij kleinere bibliotheken vervullen medewerkers meerdere rollen.

Kijk verder dan de traditionele taken, werk aan alle 5 de bibliotheekfuncties.

Neem ook de digitale wereld mee in de functies en de opleidingen.

Werk samen met andere sterke partners die competenties hebben die wij niet hebben.

Zorg ervoor dat het werkt en dat er goede ondersteuning wordt geboden. Anders gaan we naar marktpartijen. Nu werkt de online onboarding niet. En ondanks herhaald reclameren krijgen we geen reactie.

Het geheel moet worden gerund als een bedrijf. Commerciële kansen zien, werken aan operationele excellence en je moet een innovator en inspirator hebben die de tent verkoopt

# Bijlage 2 Deelnemende bibliotheken

Aan den IJssel
ABC Huis, bibliotheek Kennemerwaard
Angstel, Vecht en Venen
Berkel&IJssel
Biblionet Groningen
BiblioPlus
Biblorura
Bibliotheek Achterhoekse Poort
Bibliotheek Barneveld
Bibliotheek CultuurPuntAltena
Bibliotheek Helmond-Peel
Bibliotheek Hoogeveen
Bibliotheek Hoorn
bibliotheek kerkrade en omstreken
Bibliotheek Noord Fryslan
Bibliotheek Rijn en Venen
Bibliotheek Rotterdam
Bibliotheek Salland
Bibliotheek Waterland
Bibliotheek West-Achterhoek
Bibliotheek Westland
Bibliotheek Zeeuws-Vlaanderen
Bibliotheek Zuid-Kennemerland
Bibliotheek Mar en Fean
Bollenstreek
BplusC
BZHD
Dalfsen-Nieuwleusen

De Bibliotheek AanZet
De bibliotheek Gelderland Zuid
de Bibliotheek Maas en Peel
de Bibliotheek Schiedam
de Bibliotheek Wijchen
De Bieb, bibliotheek voor de Zaanstreek
De Boekenberg
De Groene Venen
De Kempen
De Lage Beemden
De Nobelaer Etten_Leur
De Plataan
Den Haag
Deventer
DOK Delft
Drachten Smalingerland
Eindhoven
Enschede
Facet (emmen)
FlevoMeer Bibliotheek
Fundament Losser
Gooi+
Groene Hart
Gulpen-Wittem
Haarlemmermeer
Heiloo
Heusden
Huis73

Katwijk
KopGroep Bibliotheken
Krimpenerwaard
Landgraaf-Onderbanken
Meerssen
Midden-Friesland
Nieuwe Veste
Nieuwegein
Nijkerk/Hoevelaken/Nijkerkerveen
Noord Oost Brabantse Bibliotheken
noord-veluwe
Oost - Achterhoek
Oosterschelde
Oostland
Passend Lezen
Rivierenland
Rozet, Arnhem
Scherpenzeel
SCHUNCK bibliotheek Heerlen
Stadkamer Zwolle
Theek 5
Veenendaal
Veldhoven
Veluwezoom
Venlo
Weert Bibliocenter
West-Brabant
ZB Bibliotheek van Zeeland

Mei 2023

Jolijn Faber en Abigaël van Rooien

[onderzoek@probiblio.nl](mailto:onderzoek@probiblio.nl)