



Sectorale HRD-aanpak bibliotheeken

Zorgen voor voldoende en goed gekwalificeerde
medewerkers en vrijwilligers

Arbeidsmarktontwikkeling in de bibliotheekbranche



Voorwoord

Eind november 2018 spraken KB en VOB met minister Van Engelshoven over de uitdaging in de bibliotheeksector om te beschikken over voldoende en goed gekwalificeerde medewerkers en vrijwilligers. Als we twee jaar later terugkijken zien we dat dit gesprek samen met de notitie 'Arbeidsmarkt en opleidingen 2018-2020' ertoe heeft geleid dat Human Resource Development (HRD) hoog op de brancheagenda staat:

- ◊ Sinds begin 2019 is er een landelijke regiegroep HRD met KB, VOB en SPN.
- ◊ Het visiedocument 'Sectorale HRD-aanpak' is in de zomer van 2019 geschreven en tot februari 2020 herschreven.
- ◊ Bij de evaluatie van de Wsob eind 2019 was nadrukkelijk aandacht voor medewerkers en vrijwilligers.
- ◊ Er zijn domeinbeschrijvingen met beroepsprofielen opgesteld voor het opleiden van bibliotheek-professionals (2020).
- ◊ 'Zorgen voor voldoende en goed gekwalificeerd personeel' is als belangrijke stelseltaak opgenomen in het Bibliotheekconvenant (2020).
- ◊ Bij het opstellen van de Netwerkagenda (2021) is er een apart Netwerkteam dat de stelseltaak 'zorgen voor voldoende en goed gekwalificeerd personeel' uitwerkt in jaarprogramma's.

Dat bibliotheken en POI's gezamenlijk willen optrekken op het gebied van HR(D) bleek afgelopen jaren uit het Landelijk HR-netwerk openbare bibliotheken (2018), Bibliotheek Campus (2019) en de gezamenlijke inkoop van GoodHabit (2020). Dat heeft er onder meer toe geleid dat in 2020 – 2021 hard gewerkt wordt aan het opzetten van een brancheopleiding.



De domeinbeschrijvingen voor het opleiden van bibliotheekprofessionals vormt de eerste aanzet tot die toekomstbestendige brancheopleiding.

In maart 2020 stond de notitie sectorale HRD-aanpak op de agenda van de regiobijeenkomsten van de VOB. De eerste bijeenkomst stond gepland op 12 maart en op hetzelfde moment kondigde minister-president Rutte de sluiting van bibliotheken aan... Kortom, onderliggende notitie is geschreven in het pre-Corona tijdperk, onderdeel van een groter proces en op een aantal onderdelen al door de tijd ingehaald.

De input die we kregen tijdens de VOB-regiobijeenkomsten (de herkansing in najaar 2020) hebben we verwerkt in deze notitie zonder daarmee het document volledig te actualiseren. We vragen u dit document te lezen als een 'richtingwijzer' die al in 2019 is geschreven. We zijn inmiddels al samen met jullie op weg.

Namens de landelijke regiegroep HRD*,
Gerard Meijer, december 2020

**Zie pagina 16 voor de samenstelling van de landelijke regiegroep HRD.*

De rol van de bibliotheek is steeds meer een maatschappelijk-educatieve bibliotheek die opgavegedreven werkt. De vraag om andere rollen en competenties van medewerkers en vrijwilligers. In combinatie met arbeidsmarktontwikkelingen zorgt dit ervoor dat de bibliotheken zich niet alleen moeten voorbereiden op uitstroom, maar ook op het vinden en binden van de medewerkers van de toekomst (instroom) en het blijven ontwikkelen van de huidige medewerkers (doorstroom).

We schetsen in deze notitie het brede palet aan ontwikkelingen die we medio 2019 in de bibliotheeksector tegenkwamen en schetsen oplossingen vanuit HRD-perspectief. De betrokken spelers (bibliotheken, KB, VOB, SPN, POI's, Stichting Bibliotheekwerk) zullen die oplossingen waar mogelijk in gezamenlijkheid realiseren. 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 uitdaging op het gebied van arbeidsmarktontwikkeling. Gerekend vanaf 2018 zal in de komende 10 tot 12 jaar 43% van het bibliotheekpersoneel de branche verlaten omdat ze de AOW-leeftijd bereiken, terwijl de werkgelegenheid de afgelopen vijf jaar stabiliseerde na een fors aantal jaren van krimp. Van de uitstroom heeft ruim de helft meer dan 20 jaar werkervaring in de bibliotheeksector. Het is dus van groot belang dat de bibliotheeksector beleid ontwikkelt voor het vervangen van deze grote groep zeer ervaren bibliotheekmedewerkers.

Deze arbeidsmarktontwikkelingen leveren 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 medio 2019 op het gebied van HRD is gerealiseerd en nog gerealiseerd moet worden. We beschrijven de raakvlakken met andere ontwikkelingen, de ambitie die we met dit plan hebben, geven op hoofdlijn aan wat de rollen en verantwoordelijkheden zijn en komen voor het onderdeel '(bij)scholing' met een stappenplan, waarmee we al flink op weg zijn.

Bibliotheken die zich niet alleen moeten voorbereiden op uitstroom, maar ook 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 2018 - 2020

De 'notitie Arbeidsmarkt en opleidingen' werd door de KB en VOB opgesteld en op 26 november 2018 besproken in het zogeheten bestuurlijk overleg met minister van Engelshoven (OCW) en een ambtelijke vertegenwoordiging van OCW en VNG, IPO, VOB, KB en SPN. In deze notitie wordt een breed beleidskader geschetst om te komen tot een netwerkaanpak voor de instroom, doorstroom en (aanstaande) grote uitstroom. De volgende stappen werden genoemd:

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 en SBW -paritair VOB en vakbonden

Neem regie op regulering van de uitstroom, beroepsprofiel en functiewaardering.

De voorliggende notitie sluit aan bij de bovengenoemde vijf stappen en geeft een schets van de stand van zaken wat betreft arbeidsmarkt en opleidingen. De regie op en besluitvorming over het uitwerken van de verschillende stappen met deelplannen ligt bij de Landelijke regiegroep HRD. Voor de uitwerking van de plannen nemen we een doorlooptijd van 1 juni 2019 tot 31 december 2021. In paragraaf 8 beschrijven we om welke deelplannen het gaat en wie wat kan uitvoeren.

Met de uitwerking van de vierde stap (ontwikkeling opleidingshuis BIJ-scholing) is medio 2020 gestart door het landelijke kernteam HRD van SPN. Dit betreft het ontwikkelen van een brancheopleiding voor het (bij) scholen van mensen die werken of willen gaan werken in de bibliotheeksector.

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 HRD, waarin het Landelijk HR-netwerk openbare bibliotheken en Bibliotheek Campus zijn ondergebracht. In Bibliotheek Campus wordt het bestaande bijscholingsaanbod samengebracht. SPN heeft voor de implementatie en borging van het Landelijk HR-netwerk en Bibliotheek Campus een jaarlijks budget van pakweg € 70.000,- gerealiseerd. Nu is het zaak een en ander uit te bouwen tot een volwaardige sectorale HRD-aanpak.

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 stabiliseerde na een fors aantal jaren van krimp 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 was er tot 2020 sprake van een krappe arbeidsmarkt en groeide het imago van de bibliotheeksector als aantrekkelijke werkgever maar in beperkte mate mee met de transitie in de maatschappelijk-educatieve bibliotheek. Dit terwijl het werken in de bibliotheek vanwege de maatschappelijke betekenis grote aantrekkingskracht kan hebben op nieuwe instroom.

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 een gezamenlijke innovatieagenda op voor de periode 2016 – 2018 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 maatschappelijk-educatieve 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. Het onderwerp heeft gelukkig de aandacht van de branche. Stichting Bibliotheekwerk voerde in 2018 een arbeidsmarktanalyse uit. Ook ontplooidde de sector in de afgelopen twee jaar meerdere initiatieven op HRD-vlak, zoals:

- Opleiding Community Librarian (Cubiss)
- Landelijk HR-netwerk openbare bibliotheken (SBW en SPN)
- Themagroep Vakdeskundigheid (SPN)
- Lerend netwerk voor leiders (SPN)
- Diverse (gratis) e-learning voor medewerkers en vrijwilligers (Cubiss en JBN)
- Bibliotheek Campus (SPN).

Daarnaast groeide het Jong Bibliotheeknetwerk (JBN) en werd het vernieuwde 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 nog meer te profileren als aantrekkelijke werkgever en daarmee de instroom te bevorderen. 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 Bibliotheek Campus, 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 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 Bibliotheek Campus van SPN. Daarnaast heeft de themagroep Vakdeskundigheid input gegeven die in deze notitie is verwerkt.

Uitgangssituatie in de zomer van 2019

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) niet altijd in voldoende profieren 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 nog onvoldoende 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 ontplooide 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 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 de volgende aandachtspunten naar voren die direct betrekking hebben 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 ervoor 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 directeuren 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 directeuren 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 directeuren en medewerkers als de belangrijkste competenties zien. Daarnaast is er bij directeuren 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 directeuren 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 openbleven 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 werken 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 uit 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 2019 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)
- Jong Bibliotheek Netwerk (JBN)
- Lerend netwerk voor leiders (SPN)
- Arbeidsmarktanalyse 2018 (SBW)
- Post HBO-opleiding Community Librarian (Cubiss)
- Bibliotheek Campus met gratis en betaalde opleidingen voor medewerkers en vrijwilligers
- Certificering van bibliotheken als professionele vrijwilligersorganisaties (Cubiss en ProBiblio)

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 bijna 22.000 vrijwilligers en 6.709 medewerkers (cijfers 2019) dient het werken met vrijwilligers voor veel bibliotheken een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering te vormen. Dit vraagt om een brede HRD-aanpak voor medewerkers én de vrijwilligers en vaak andere competenties van medewerkers die steeds meer en vaker samenwerken met (grote) groepen vrijwilligers en die aansturen. Een aantal POI's als ProBiblio en Cubiss begeleidt bibliotheken bij het verkrijgen van certificering en het keurmerk 'goed geregeld' van stichting NOV.

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 en vrijwilligers te ondersteunen bij het ontwikkelen van de juiste competenties, vaardigheden en vakkennis. Voor het tot stand brengen van sectoraal beleid en instrumentarium 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 en het delen van kennis en expertise in online en offline netwerken gestimuleerd. In januari 2021 wordt het document 'domeinbeschrijvingen voor het opleiden van bibliotheekprofessionals' opgeleverd. Deze domeinbeschrijvingen bevatten beroeps- en competentieprofielen en geven een aanzet tot een brancheopleiding voor bibliotheekprofessionals. Gezien de sterke toename van het aantal vrijwilligers in de branche verdient het de aanbeveling om deze domeinbeschrijvingen aan te vullen met rollen, hoofdtaken en competenties van (groepen) vrijwilligers.

B. Vinden en vasthouden van nieuw personeel

- Functiehuis en -waardering (FUWA) en competentiehandboek actualiseren
- Thuiswerkbeleid
- Brancheopleiding ontwikkelen op basis van domeinbeschrijvingen en inventarisatie bestaand aanbod
- Opleidingsmodules (door)ontwikkelen, zoals:
 - Community librarian en OFF | BY | FOR ALL
 - Klassieke bibliotheek kennis
 - Lees- en mediacoach (teacher librarian)
 - Lerend netwerk voor leiders
 - (data)information specialist
- Gezamenlijke inkoop van online bijscholingsprogramma's
- Aandacht voor (loopbaan)ontwikkeling, leiderschap, diversiteit & inclusie en organisatiecultuur
- Creëren van stageplekken

C. Huidige en verwachte uitstroom in goede banen leiden

Voor het goed opvangen van de verwachte uitstroom van 55+'ers (tussen 2018 en 2030) 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 op organisatie- of individueel niveau;
- Voorbeelden maatwerk aanpak verzamelen en delen;
- Financiering van overbruggingsmaatregelen die kennisverlies door uitstroom compenseren door vervroegde instroom en het scholen van instroom met een andere opleidingsachtergrond.

Rollen en verantwoordelijkheden

In de regiegroep HRD zijn de volgende formele rollen en verantwoordelijkheden onderscheiden:

Onderwerpen regiegroep HRD (strategie en afstemming)	Eerstverantwoordelijke				Opdrachtnemer			
	VOB	SPN	KB	SBW	VOB	SPN	KB	SBW
Uitvoeringsplan Arbeidsmarkt	●							●
Uitvoeringsplan Opleidingen	●					●		
Stimuleringsbudget overheden Arbeidsmarkt				●				●
Stimuleringsbudget overheden Opleidingen			●		●	●	●	●
Modulaire opleiding MBO/HBO/WO	●					●		
Opleidingshuis Bijscholing (leren en ontwikkelen)		●				●		
Reguleren van de uitstroom (kennisoverdracht en generatiepact)	●							●
Beroepsprofiel- en waardering	●					●		

In de praktijk zijn de volgende overleg- en werkgroepen aan de slag met onderdelen uit de sectorale HRD-aanpak:

Landelijke regiegroep HRD	Anton Kok VOB Christine Oyen VOB Gerard Meijer SPN Gert Staal Werkgeverscommissie VOB Henk Snier SPN Jos Debeij KB Marian van der Wal Stichting BibliotheekWerk
Kernteam HRD SPN	Anton Dierdorp Mirjam van Zaalen Saskia Endeman
Projectgroep Bijscholing	Adriaan Langendonk Stichting Lezen Arjen Pakker Rijnbrink Christine Oyen VOB David Bul Cubiss Maaïke Verhoeven ProBiblio Maaïke Toonen KB Marian van der Wal Stichting BibliotheekWerk Anton Dierdorp SPN Formeel projectleider Mirjam van Zaalen SPN Inhoudelijk projectleider

Plan van aanpak bijscholing bibliotheeksector

Met de in de vorige paragraaf beschreven HRD-organisatie (regiegroep, kernteam en projectgroep BIJ-scholing) staat er een organisatorische structuur om de HRD-vraagstukken op te pakken.

1. Stappen sectorale HRD-aanpak

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.

Opdracht: regiegroep HRD

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

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 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 en SBW -paritair VOB en vakbonden

Neem regie op regulering van de uitstroom, beroepsprofiel en functiewaardering.

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. BIJ-scholing

Voor het bijscholingsvraagstuk onderscheiden we de volgende deelonderwerpen:

1. Bespreken sectorale HRD-aanpak met het bibliotheeknetwerk (visie/ambitie);
2. In kaart brengen huidige en toekomstige bijscholingswens (onderzoek);
3. Domeinbeschrijvingen, beroeps- en opleidingsprofielen met leerpaden ontwikkelen voor een sectoraal bijscholingsprogramma;
4. Inventariseren bestaand en te ontwikkelen aanbod, ontbrekend aanbod ontwikkelen en Bibliotheek Campus vullen met content op basis van leerpaden;
5. Implementatie en communicatie;
6. Financiële infrastructuur voor een sectoraal 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 Bibliotheek Campus vullen met content	Q3 2020	Q3 2021
Onderwerp 5 Implementatie en communicatie	Q1 2020	Q3 2021
Onderwerp 6 Financiële infrastructuur voor een sectorbreed bijscholingsprogramma	Q4 2019	Q4 2020

2.a. 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. De onderzoeksresultaten zijn in de zomer van 2020 opgeleverd en beschikbaar 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.

2.b. Domeinbeschrijvingen met beroeps- en opleidingsprofiel voor brancheopleiding

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)

In januari 2021 is de notitie Domeinbeschrijvingen voor het opleiden van bibliotheekprofessionals opgeleverd. In deze notitie is voortgebouwd op het Bibliotheekconvenant dat in oktober 2020 is ondertekend. Het werken in de bibliotheek is onderverdeeld in drie domeinen: maatschappelijk-educatieve bibliothecaris, informatie-dienstverlenende bibliothecaris en de community librarian. In alle drie domeinen staat het aanpakken aan de maatschappelijke opgaven uit het convenant centraal, waarbij echter de rollen, hoofdtaken en benodigde competenties verschillen.

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek en in samenspraak met de klankbordgroep en de landelijke regiegroep wordt een raamwerk ontwikkeld voor Bibliotheek Campus zodat dit als leerportaal voor de 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 bestaande opleidingsmodules die samen met nog te ontwikkelen aanbod 'leerpaden' in de 'branche-opleiding' vormen. De context voor de bijscholing staat beschreven in de inmiddels ontwikkelde domeinbeschrijvingen zoals 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 leerlijnen waarlangs de vakinhoudelijke ontwikkeling en de professionele ontwikkeling van de verschillende doelgroepen plaatsvindt:

		Innovatielijnen				
		Jeugd en Onderwijs	Participatie en Zelfredzaamheid	Persoonlijke ontwikkeling	Verbreding Klassieke bibliotheek	
Vak-ontwikkeling	Gewenst <-> Aangeboden	Gewenst <-> Aangeboden	Gewenst <-> Aangeboden	Gewenst <-> Aangeboden	Gewenst <-> Aangeboden	Doelgroepen
Professionele ontwikkeling	Gewenst <-> Aangeboden	Gewenst <-> Aangeboden	Gewenst <-> Aangeboden	Gewenst <-> Aangeboden	Gewenst <-> Aangeboden	Doelgroepen

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.

2.c. Bibliotheek Campus vullen met content

Opdracht: regiegroep HRD

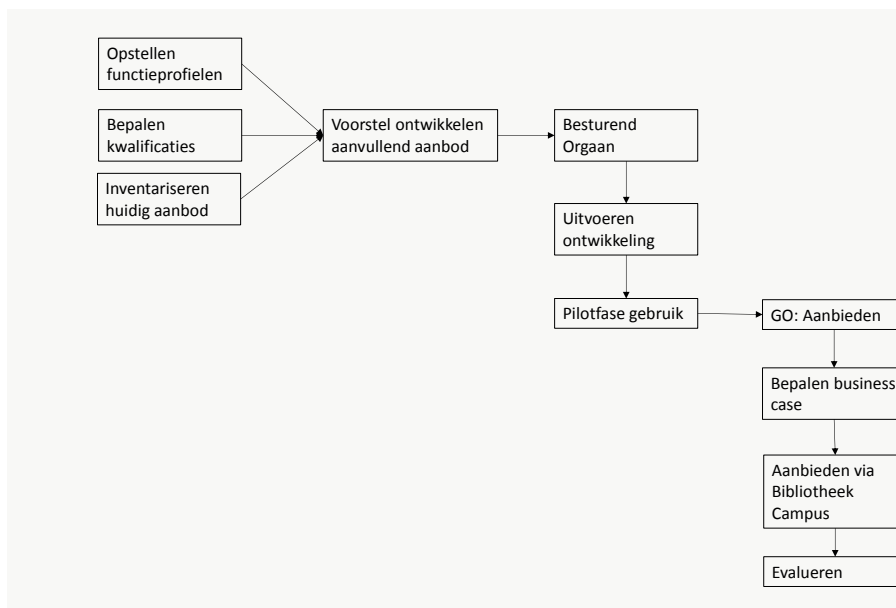
Uitvoering: Kernteam Bibliotheek Campus met inschakeling van klankbordgroep

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

Het HRD-team vult Bibliotheek Campus 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
- externe opleiders en stakeholders met branche-specifieke trainingen en opleidingen
- 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.

2.d. Implementatie en communicatie

Opdracht: regiegroep HRD

Uitvoering: Kernteam Bibliotheek Campus en VOB

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 en laat zien hoe de verschillende stakeholders betrokken, gemotiveerd en geënthousiasmeerd worden de sectorale HRD-aanpak breed te dragen.

2.e. Financiële infrastructuur voor een sectorbreed bijscholingsprogramma

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 Bibliotheek Campus en HR-netwerk neemt SPN structureel jaarlijks pakweg € 70.000,- voor haar rekening. De opleidingstrajecten binnen Bibliotheek Campus worden verder kostendekkend aangeboden. Voor de start van Bibliotheek Campus 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 Bibliotheek Campus). 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.

Opdrachtgever: Landelijke regiegroep HRD
Auteurs: Mirjam van Zaalen, Anton Dierdorp en Gerard Meijer | SPN
Verschijningsdatum: december 2020

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 NRTO-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 maximale 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 maximale 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 | SURFnl

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 onderzoeksgaan 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

Bibliotheeken 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.