



Minder personeel en andere taken

Arbeidsmarktanalyse Openbare Bibliotheken 2015



BibliotheekWerk



Minder personeel en andere taken

Arbeidsmarktanalyse Openbare Bibliotheken 2015

I. Gaisbauer
J. Wilschut
November 2015



Inhoudsopgave

Management samenvatting	4
1 Inleiding	6
1.1 Achtergrond.....	6
1.2 Doelstelling analyse.....	6
1.3 Doelgroepen	6
1.4 Methodologie	7
1.5 Leeswijzer	7
2 Ontwikkelingen in de branche.....	8
2.1 Maatschappelijke waarde	12
2.2 Minder personeel, naar verhouding meer flexibel personeel	13
3 Ontwikkelingen in vraag en aanbod.....	14
3.1 Ontwikkeling werkgelegenheid	14
3.2 Samenstelling personeelsbestand.....	16
3.3 Mobiliteit	17
3.4 Vacatures.....	20
3.5 Opleidingsaanbod.....	21
3.6 Kwantitatieve arbeidsmarktknelpunten.....	22
4 Kwaliteit van de arbeid en personeelsbeleid	24
4.1 Bedrijfsvoering en taken	24
4.2 Competenties	25
4.3 Werkbeleving.....	28
4.4 Personeelsbeleid	30
4.5 Arbeidsmarktknelpunten	33
5 Conclusie en aanbevelingen	35
5.1 Conclusie	35
5.1.1 Arbeidsmarktknelpunten	35
5.1.2 Kennishiaten	36
5.2 Aanbevelingen.....	36
Literatuurlijst	37



Management samenvatting

Deze arbeidsmarktanalyse is door het CAOP opgesteld in opdracht van het Arbeidsmarkt en Ontwikkelingsfonds van de Openbare Bibliotheken, Stichting BibliotheekWerk (SBW). Doel van deze analyse is het bieden van aanknopingspunten aan het bestuur van SBW voor het arbeidsmarktbeleid in de branche openbare bibliotheken. Voor het onderzoek hebben we een vragenlijst uitgezet onder de bibliotheken. De vragenlijst is door 84 respondenten ingevuld (49%). Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van openbare informatie om de arbeidssituatie en de (toekomstige) ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor bibliotheekpersoneel in kaart te brengen.

De branche openbare bibliotheken

De bibliotheken hebben de afgelopen jaren te kampen gehad met bezuinigingen. Mede daardoor daalt het aantal bibliotheken nog steeds jaarlijks. In 2014 zijn er nog 157 bibliotheken. Het aantal vestigingen blijft op peil maar de variatie in type dienstverlening neemt toe. De maatschappelijke rol van de bibliotheek verandert van collectiebeheer naar netwerkorganisatie met brede connecties in de lokale samenleving. Deze ontwikkelingen zijn van invloed op de werkgelegenheid en de nieuwe rol van de bibliotheken vraagt andere competenties van de medewerkers.

Dalende werkgelegenheid

Om de bezuinigingen het hoofd te bieden wordt er flink gekort op het personeel. Door de hele branche wordt er over alle functies heen bezuinigd. Door de relatief hoge leeftijd van het personeel kan een groot deel van de uitstroom via natuurlijk verloop worden geëffectueerd. Maar dat is niet genoeg, ook is het nodig tijdelijke contracten niet te verlengen en personeel te ontslaan. Bibliotheken lijken meer gebruik te gaan maken van flexibel personeel om in de toekomst makkelijker aan te kunnen passen aan veranderingen. Daarnaast verwachten ze de komende jaren in toenemende mate gebruik te zullen maken van vrijwilligers. De uitgaven aan personeel dalen minder hard dan de werkgelegenheid. Dat duidt er op dat er gemiddeld meer aan personeel wordt uitgegeven. Hiervoor zijn verschillende mogelijke verklaringen: ontslagvergoedingen, opleidingskosten of hogere kosten doordat er naar verhouding duurder personeel wordt ingehuurd.

Gevolgen van de dalende werkgelegenheid

Door de verschillende ontwikkelingen en de daling van de werkgelegenheid zijn de bibliotheken genooddaakt op een andere manier te gaan werken. Bibliotheken zetten in op efficiëntere werkprocessen en andere taakverdeling. Bovendien is er meer aandacht voor personeelsbeleid en richten bibliotheken zich op een flexibeler inzet van het personeel, scholing en duurzame inzetbaarheid. Dit is ook nodig omdat er een mismatch wordt ervaren tussen de aanwezig competenties van het bibliotheekpersoneel en de competenties om huidige en toekomstige taken uit te voeren. Door de dalende werkgelegenheid heeft het personeel doorgaans meer taken gekregen waardoor de ervaren werkdruk toegenomen is. Er zijn geen duidelijke aanwijzingen dat de arbeidsmotivatie van het personeel onder de veranderingen te lijden heeft en het ziekteverzuim lijkt de laatste jaren licht te dalen.

Aanbevelingen

Op basis van de analyse komen we tot de volgende aanbevelingen:

- Stimuleer samenwerking tussen opleidingen en bibliotheken om de aansluiting tussen de opleidingen en behoeften van de arbeidsmarkt te verbeteren
- Streef naar een evenwichtige leeftijdsopbouw in het personeelsbestand
- Motiveer jongeren om voor de branche te kiezen indien er voldoende vacatures zijn



- Faciliteer de uitwisseling van goede praktijken bij het omgaan met de dalende werkgelegenheid en het invulling geven aan de nieuwe rol van de bibliotheken
- Stimuleer strategische personeelsplanning om gevraagde en beschikbare competenties in beeld te hebben en zo helder te krijgen welke aanpassingen nodig zijn om de omslag te maken
- Stimuleer voor duurzame inzetbaarheid met oog op de veranderingen en tekenen van verhoogde ervaren werkdruk
- Monitor de tevredenheid van het personeel op landelijk niveau
- Ondersteun bibliotheken en personeel bij de inzet van vrijwilligers

De belangrijkste veranderingen ten opzichte van de arbeidsmarktanalyse uit 2013 zijn:

- Bibliotheken lijken meer gebruik te maken van strategische personeelsplanning.
- Er lijkt meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid.
- De dalende werkgelegenheid is niet volledig op te vangen door (pre)pensioen maar leidt ook tot uitstroom naar WW en een hogere werkdruk.
- De verwachting is meer inzet van vrijwilligers, waardoor meer begeleiding door het vaste personeel nodig is.



1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Stichting BibliotheekWerk (SBW) is het Arbeidsmarktfonds van de Openbare Bibliotheken. Het is in 2013 opgericht op initiatief van de Vereniging Openbare Bibliotheken (VOB), Abvakabo FNV en CNV Publieke Zaak met als doel bibliotheken en werknemers te ondersteunen bij het bevorderen van een goed functionerende arbeidsmarkt in de branche openbare bibliotheken.

In haar activiteitenplan voor 2016 zal SBW de activiteiten opnemen die het fonds uitvoert om concrete invulling te geven aan haar doel. Om ervoor te zorgen dat deze activiteiten aansluiten bij de actuele kansen, mogelijkheden en problematieken op de arbeidsmarkt, heeft SBW aan het CAOP de opdracht gegeven een arbeidsmarktanalyse op te stellen.

1.2 Doelstelling analyse

Mede op basis van deze arbeidsmarktanalyse kan het bestuur van SBW het beleid van het fonds bepalen. In de arbeidsmarktanalyse worden op basis van beschikbare informatie de arbeidssituatie en (toekomstige) ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor bibliotheekpersoneel in samenhang in kaart gebracht. In de analyse wordt ingegaan op de (beleidsmatige) ontwikkelingen die op openbare bibliotheken van invloed zijn, de structuur van de branche en de ontwikkeling daarin, de kwantitatieve ontwikkelingen in de werkgelegenheid en de kwaliteit van arbeid en het personeelsbeleid. Dit jaar ligt de focus op instroom, doorstroom en uitstroom en dalende werkgelegenheid in de branche en de gevolgen hiervan. Deze uitkomsten bieden handvatten voor de Stichting BibliotheekWerk om de speerpunten van het beleid van de Stichting vast te stellen en het activiteitenplan voor 2016 te laten aansluiten bij de arbeidsmarktontwikkelingen.

1.3 Doelgroepen

Deze arbeidsmarktanalyse richt zich op werkenden binnen de openbare bibliotheekbranche (vallend onder de cao Openbare Bibliotheken), kort gezegd bibliotheekpersoneel. Binnen de openbare bibliotheken zijn verschillende functionarissen actief. Veel daarvan werken in de frontoffice van de bibliotheek en in de backoffice. Daarnaast bestaat het bibliotheekpersoneel uit directie en stafmedewerkers (facilitaire zaken, financiën, marketing en communicatie), teamleiders/coördinatoren en ondersteuners als opruimhulp.



1.4 Methodologie

Voor de totstandkoming van deze arbeidsmarktanalyse 2015 is gebruik gemaakt van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. In beide gevallen is uitgegaan van beschikbare (gepubliceerde) bronnen. Daarbij is gekeken naar de meest recente bronnen. Ten eerste zijn via deskresearch rapporten, verslagen, analyses, onderzoeken en notities met relevante informatie over de arbeidsmarkt van bibliotheekpersoneel verzameld. Een lijst met de gevonden bronnen is voorgelegd aan het bestuur van SBW, zodat zij deze konden aanvullen. Vervolgens zijn alle bronnen geanalyseerd. Aanvullend is gebruik gemaakt van data uit de pensioenadministratie van het Pensioenfonds Openbare Bibliotheken (POB) en CBS. Tot slot is er in oktober 2015 een enquête uitgezet onder de directies van de openbare bibliotheken. De response op de enquête bedraagt 49 procent (84 van de 172 benaderde personen hebben de enquête volledig ingevuld). De deelnemende bibliotheken zijn naar verhouding groter dan gemiddeld, het totaal aantal fte dat de respondenten opgaven in ongeveer 75% van het totaal aantal fte in de branche. De resultaten kunnen daardoor in mindere mate van toepassing zijn op kleinere bibliotheken. Alle provincies zijn vertegenwoordigd onder de respondenten.

Door alleen gebruik te maken van beschikbare bronnen laat deze analyse niet alleen zien welke informatie over de arbeidsmarkt van medewerkers in de openbare bibliotheken beschikbaar is, maar ook welke informatie ontbreekt om het beeld over deze arbeidsmarkt compleet te maken. In de conclusies en aanbevelingen van deze analyse wordt daarom niet alleen ingegaan op gevonden arbeidsmarktknelpunten, maar ook op kennishiaten die gedurende de analyse aan het licht zijn gekomen.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk worden de branche openbare bibliotheken en de belangrijkste beleidsontwikkelingen die van invloed zijn op de arbeidsmarkt voor bibliotheekpersoneel geschetst. Daarna volgen de kwantitatieve ontwikkelingen op deze arbeidsmarkt in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 gaat in op de kwalitatieve aspecten en het personeelsbeleid. Deze arbeidsmarktanalyse sluit af met de belangrijkste conclusies en aanbevelingen.



2 Ontwikkelingen in de branche

De kerntaak van de bibliotheek is toegang verschaffen tot kennis. Daarmee staat de bibliotheek aan de basis van onze kennis- en informatiesamenleving. De afgelopen decennia hebben ontwikkelingen als de digitalisering ertoe bijgedragen dat de manier waarop de bibliotheek deze taak vervult, aanzienlijk veranderd is. Kennis en informatie toegankelijk maken wordt steeds belangrijker, maar kan ook op andere manieren dan via de bibliotheek. Bovendien is er steeds minder tijd voor en interesse in het lezen van boeken en raadplegen mensen vaker digitale bronnen. De diverse veranderingen beïnvloeden de arbeidsmarkt van de openbare bibliotheken. Daarom komen in dit hoofdstuk eerst de diverse ontwikkelingen in de branche aan de orde.

De Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen

Per 1 januari 2015 is de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob) van kracht geworden. Deze wet vervangt de verouderde Wet op het specifiek cultuurbeleid (Wsc). De nieuwe wet stelt opnieuw vast wat het doel van de openbare bibliotheek is, namelijk publieke toegang geven tot informatie en cultuur.

In de Wsob worden de volgende vijf functies benoemd die de openbare bibliotheek in ieder geval moet vervullen:

- ter beschikking stellen van kennis en informatie;
- bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie;
- bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur;
- organiseren van ontmoeting en debat;
- laten kennis maken met kunst en cultuur.

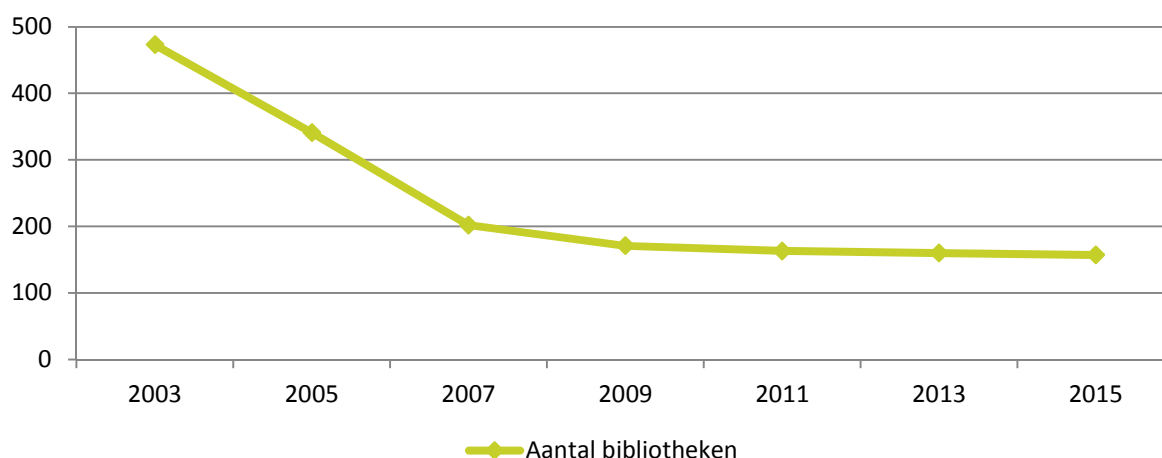
De fysieke bibliotheek blijft een taak van de openbare bibliotheken en de gemeenten. De Koninklijke Bibliotheek (KB) krijgt de primaire verantwoordelijkheid voor de digitale bibliotheek waarmee de digitale bibliotheek centraal geregeld wordt. Alle leden van de openbare bibliotheek krijgen hier toegang toe. Ten behoeve van het ontwikkelen van gezamenlijke digitale bibliotheek voor de hele branche, is in 2014 de stichting Bibliotheek.nl (BNL) opgericht. De BNL heeft de basis gelegd van de huidige infrastructuur voor de digitale bibliotheek (Stichting Bibliotheek, 2015). Inmiddels is het proces afgerond en is de stichting BNL per 1 januari 2015 opgegaan in de KB.

Minder bibliotheken, meer variatie in de dienstverlening

De gemeenten zijn nog altijd de belangrijkste geldverstrekker van de openbare bibliotheek. Gemeenten zijn op diverse vlakken gaan samenwerken de afgelopen jaren en die trend is ook zichtbaar bij de bibliotheken. Om schaalvoordelen te behalen zijn veel bibliotheken samen gegaan, waardoor het aantal bibliotheekorganisaties fors gedaald is. Het samengaan van bibliotheken heeft vooral in de jaren 2003-2007 plaats gevonden en is sindsdien redelijk gestabiliseerd (figuur 2.1). In 2015 is het aantal bibliotheekorganisaties nog 157, in 2011 was het aantal bibliotheken 163. Het aantal vestigingen is over de hele periode vrij stabiel gebleven. Wel komt er steeds meer variatie in de voorzieningen. In 2015 zijn er ongeveer 800 vestigingen en 200 servicepunten en zijn er daarnaast nog eens 2400 bibliotheken op scholen (www.debibliotheken.nl). De servicepunten bieden



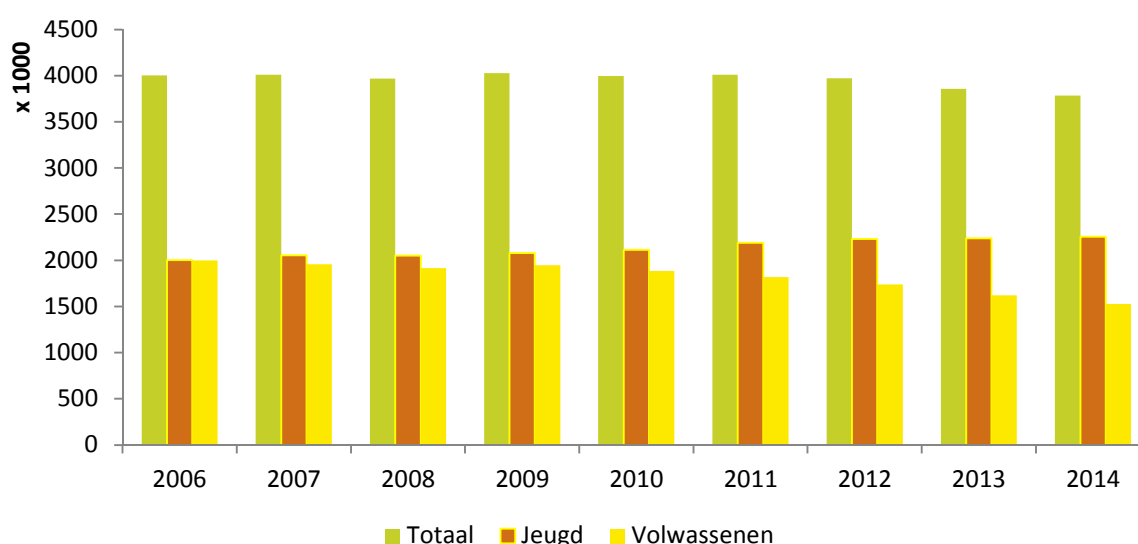
beperkte dienstverlening dan de vestigingen, zo is bijvoorbeeld het aantal openingsuren doorgaans lager.



Figuur 2.1 Ontwikkeling aantal openbare bibliotheken (Bron: Bibliotheekmonitor SIOB)

Het aantal uitleningen daalt harder dan het aantal lidmaatschappen

In 2014 is het totaal aantal leden van de bibliotheken 3,8 miljoen (figuur 2.2). Het aantal leden is sinds 2011 met 6% gedaald, in de jaren daarvoor is het aantal vrij stabiel gebleven. De daling wordt veroorzaakt door een daling van het aantal volwassen leden, het aantal jeugdleden is juist toegenomen. Het aantal volwassen leden is sinds 2011 gedaald met 17%. De daling zette echter al eerder in, sinds 2006 is het aantal volwassen leden met 24% gedaald. Het aantal jeugdleden is sinds 2006 met 13% toegenomen.

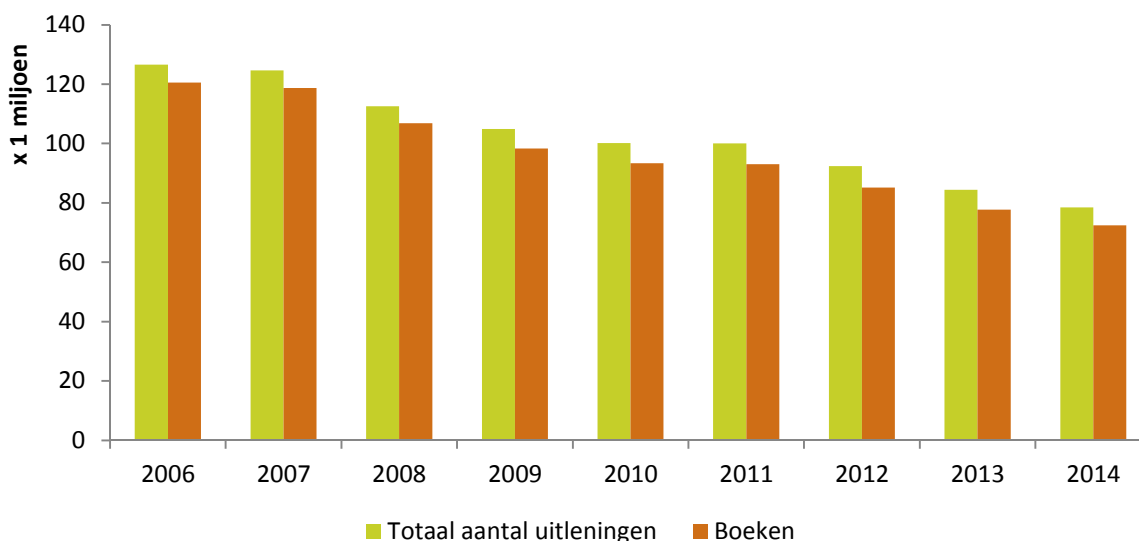


Figuur 2.2 Ontwikkeling van het aantal leden van de bibliotheken (Bron: CBS)

Het aantal uitleningen is in 2014 nog ruim 78 miljoen per jaar (figuur 2.3). Ten opzichte van 2006 is dat een daling van ongeveer 38%. Het aantal uitleningen is daarmee harder gedaald dan het aantal



leden, gemiddeld zijn de leden dus minder gaan lenen. Het grootste deel van de uitleningen betreft nog steeds boeken, ongeveer 92%.

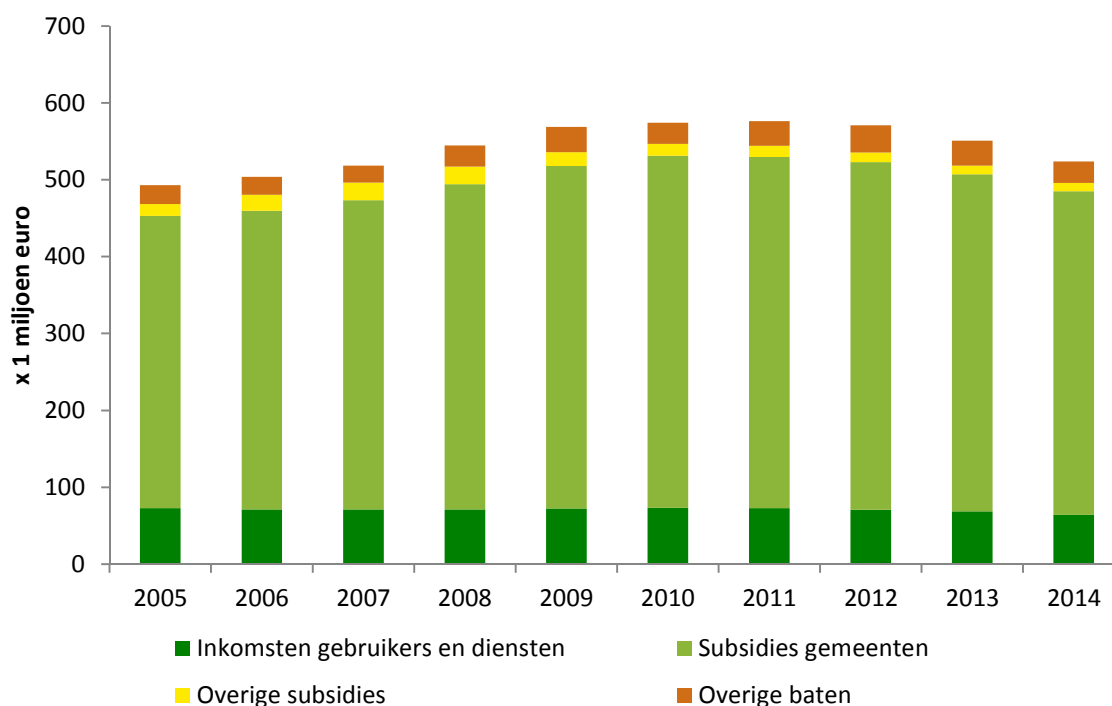


Figuur 2.3 Ontwikkeling van het aantal uitleningen (Bron: CBS)

Bezuinigingen

De overheid bemoeit zich steeds minder met diverse publieke voorzieningen en dat heeft ook invloed op de bibliotheken. Gemeenten zijn van oudsher de grootste financiers van de bibliotheken. Door bezuinigingen bij de gemeenten staan de inkomsten van de bibliotheken onder druk. In 2014 zijn de totale inkomsten met 9,1% gedaald ten opzichte van 2011 (figuur 2.4). Bijna 80% van de inkomsten van bibliotheken bestaat uit gemeentelijke subsidies. De daling van de inkomsten komt dan ook grotendeels door een vermindering van de gemeentelijke subsidies (deze zijn met 7,9% afgenomen). Naar verhouding zijn de overige inkomsten echter nog sterker gedaald. De provinciale en overige subsidies bijvoorbeeld zijn met 25 tot 30% afgenomen maar de bedragen zijn een stuk lager dan die van de gemeenten, zodat de impact van deze afname minder groot is.

De bibliotheken verwachten dat de bezuinigingen in 2015-2016 zullen doorzetten (Panteia, 2015). Er worden verschillende maatregelen genomen door de bibliotheken. De meest genoemde maatregel voor de bezuinigingen in 2012-2014 is het verminderen van het frontoffice personeel. Andere veel genoemde maatregelen zijn het genereren van meer eigen inkomsten, samenwerking met (sociale) partners, verhogen van de tarieven en selectie of reductie van de collectie. Daarnaast worden maatregelen in de personele sfeer genoemd als vermindering van backoffice personeel, meer zelfbediening en meer inzet van vrijwilligers. Naast de al genoemde maatregelen verwachten de bibliotheken in 2015/2016 ook vestigingen van bibliotheken te moeten sluiten.



Figuur 2.4 Verdeling inkomsten bibliotheek (Bron: CBS)

De lagere inkomsten hebben door de diverse maatregelen geleid tot lagere uitgaven (figuur 2.5). De totale uitgaven liggen in 2013 9,5% lager dan in 2011. Hoewel de totale uitgaven in 2012 ook al lager waren dan in 2011 is het opvallend dat de uitgaven aan huisvesting en personeel in loondienst in 2012 hoger waren dan in 2011. In de jaren daarna daalden de uitgaven op deze posten weer en zijn de uitgaven aan personeel in loondienst in 2014 7,2% lager dan in 2011. In 2014 bestaan de uitgaven van de bibliotheken voor 44% uit uitgaven aan personeel in loondienst. De daling van de totale uitgaven zijn dan ook vooral toe te schrijven aan een daling van de personeelskosten. De uitgaven aan personeel niet in loondienst volgen een omgekeerde beweging. In 2012 daalden de uitgaven aan personeel niet in loondienst, waarna ze in de jaren erna stegen. De uitgaven aan personeel niet in loondienst zijn in 2014 9,7% hoger dan in 2012, maar nog steeds lager dan in 2011 (9,7%). De verschuiving naar uitgaven aan personeel niet in loondienst in de afgelopen twee jaar kan er op duiden dat bibliotheken steeds meer flexibel personeel zijn gaan inzetten om de komende jaren flexibeler te kunnen inspelen op de bezuinigingen.

Bibliotheken proberen extra eigen inkomsten te genereren om de teruglopende subsidies op te vangen. Daarvoor is steeds meer aandacht voor ondernemerschap (Panteia, 2015). De belangrijkste maatregelen die bibliotheken hebben genomen zijn:

- Vergroten van het netwerk
- Meer samenwerken met andere (culturele) instellingen
- Verhuur van het gebouw
- Meer aandacht/budget voor marketing en ledenwerving/ledenbehoud
- Ander bibliotheekconcept

Bibliotheken ondervinden nog de nodige belemmeringen op het gebied van ondernemerschap. Een veel genoemde belemmering is het gebrek aan voldoende personeel en het gebrek aan personeel met de juiste competenties. Hier wordt verder op in gegaan in hoofdstuk 4. Daarnaast is ook een



probleem dat sommige gemeenten de subsidie korten op het moment dat de bibliotheek extra inkomsten heeft weten te genereren.



Figuur 2.5 Verdeling uitgaven bibliotheek (Bron: CBS)

In het voor deze analyse uitgevoerde enquêteonderzoek van oktober 2015 onder de openbare bibliotheken is gevraagd of ze de afgelopen twee jaar meer gebruik zijn gaan maken van arbeidsmarkregelingen. De meerderheid reageert daar ontkennend op (59%). Voor de komende twee jaar verwacht de meerderheid dat het gebruik van arbeidsmarktregelingen toe gaat nemen (56%). Op dit moment maakt 40% van de respondenten gebruik van arbeidsmarktregelingen. Het gaat hierbij vooral om de inzet van mensen met een arbeidsbeperking. In een eerder onderzoek gaf 57% van de bibliotheken aan personeel met een arbeidsbeperking in te zetten (SBW, 2015).

2.1 Maatschappelijke waarde

Lange tijd was de openbare bibliotheek de belangrijkste plek om informatie te verkrijgen. Met de digitalisering is er veel veranderd. Informatie is ook via andere kanalen te vergaren en men begint een voorkeur te krijgen voor het digitaal tot zich nemen van informatie. Het lezen van gedrukte boeken neemt steeds verder af. Hierdoor ontstaat de vraag wat de rol van de bibliotheek in de toekomst is. Willen mensen nog wel boeken lenen en hebben ze een bibliotheek nodig om aan informatie te komen?

Uit een onderzoek onder 1500 burgers (bibliotheek bezoekers en niet-bezoekers) blijkt dat de bibliotheek toch vooral gebruikt wordt om boeken te lenen (83% van de bezoekers) en te lezen (39% kranten of tijdschriften en 38% boeken) (Koninklijk Bibliotheek, 2015). Veel minder wordt er gebruik



gemaakt van digitale middelen zoals computers of internet (respectievelijk 19% en 18%). Ook het gebruik van de bibliotheek om vacatures te zoeken of sollicitatiebrieven te schrijven is beperkt.

De maatschappij hecht speciale waarde aan de rol van de bibliotheek in de educatie van kinderen. De meerderheid van de (groot)ouders geeft aan dat zijn of haar (klein)kind lid is van de bibliotheek en ruim 30 procent schat in dat kinderen meer zijn gaan lezen en er meer plezier in hebben gekregen door het lidmaatschap. Meer in het algemeen is de waarde van de bibliotheek dat het de persoonlijke ontwikkeling stimuleert en dat het een plek is om kennis over kunst en cultuur op te doen.

Opvallend is dat de traditionele bibliotheekdiensten nog steeds meer gewaardeerd worden dan de moderne IT-diensten. Daarmee rijst de vraag op welke taken de bibliotheek zich moet richten. Kan de bibliotheek wel voldoende meerwaarde bieden als het gaat om informatievoorziening of is de burger inmiddels prima in staat om op andere manieren aan informatie te komen? En welke nieuwe producten kan de bibliotheek ontwikkelen om in de toekomst aan te blijven sluiten bij de behoeften van de consument?

De commissie Cohen heeft in een toekomstvisie op de bibliotheken de opdracht van de branche in 2025 omschreven (SIOB, 2014). Hierin wordt de nadruk gelegd op het stimuleren van lezen en leesplezier om zo een bijdrage te kunnen leveren aan de kenniseconomie. Nu de leescultuur steeds meer onder druk komt te staan, behoort het promoten en het bevorderen van lezen en de leescultuur nadrukkelijker tot de taak van de bibliotheek. De uitdaging is om lezers en niet-lezers aan te trekken door de bibliotheek een aantrekkelijke plek te laten zijn om te lezen en informatie te verkrijgen. Daarnaast is het van belang dat de bibliotheek blijft aansluiten op nieuwe manieren van informatie verstrekking en -deling. Naast de bijdrage aan de kenniseconomie heeft de bibliotheek van de toekomst ook een belangrijke rol op sociaal-cultureel gebied. De bibliotheek moet een ontmoetingsplek te zijn voor iedere burger en een plek waar culturen elkaar ontmoeten en burgers uitgenodigd worden om deel te nemen aan maatschappelijke activiteiten en discussies.

2.2 Minder personeel, naar verhouding meer flexibel personeel

De afnemende subsidies hebben geleid tot een daling van de uitgaven aan personeel en het is de verwachting dat de komende jaren nog verder bezuinigd zal worden. Bibliotheken verwachten verder op personeel te moeten korten en daarom vestigingen te moeten sluiten en het aantal openingsuren te moeten reduceren. De bezuinigingen zijn verder mogelijk aanleiding voor de bibliotheken om mee te gaan met de trend om meer gebruik te maken van een flexibele schil (UWV, 2014). Met inzet van flexibel personeel kunnen bibliotheken in de toekomst makkelijker inspelen op veranderingen.

De maatschappelijke ontwikkelingen vragen om andere competenties van het personeel om de toekomstige rol van de bibliotheek invulling te geven. In de volgende hoofdstukken zal allereerst worden ingegaan op de afstemming tussen vraag en aanbod van personeel en vervolgens op consequenties van de dalende werkgelegenheid op de werkzaamheden en het personeelsbeleid van de bibliotheken.

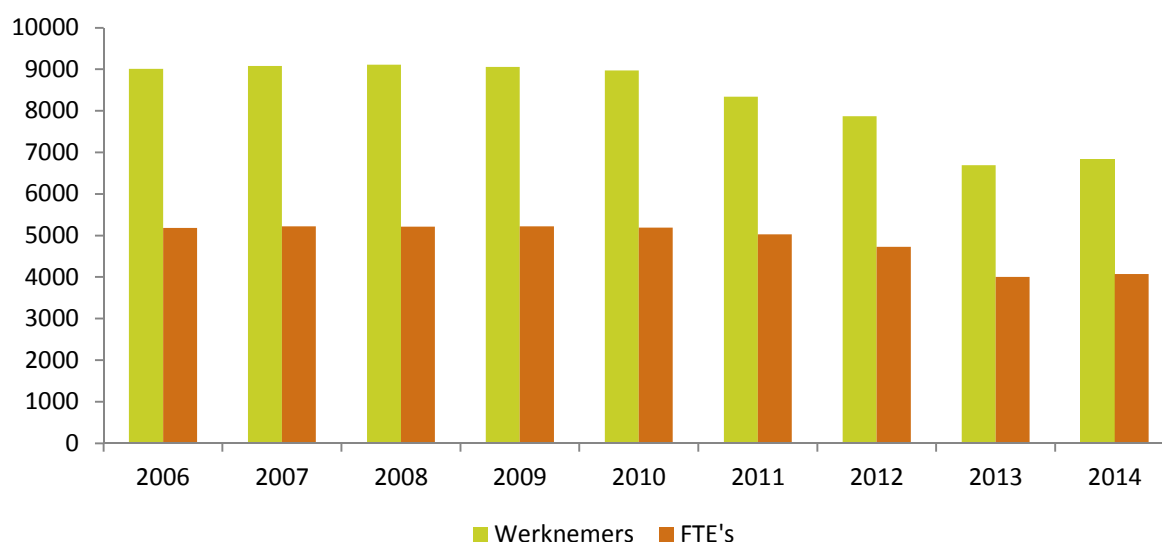


3 Ontwikkelingen in vraag en aanbod

Dit hoofdstuk gaat in op de vraag en het aanbod en de afstemming tussen beide op de arbeidsmarkt voor bibliotheekpersoneel. Eerst wordt een beeld gegeven van de werkgelegenheid en de samenstelling van deze groep. Vervolgens komen de mobiliteit en de vacatures aan bod. Dit hoofdstuk sluit af met de gesignaleerde arbeidsmarktknelpunten.

3.1 Ontwikkeling werkgelegenheid

In het vorige hoofdstuk heeft u kunnen lezen dat de uitgaven aan personeel in 2014 zijn afgenomen ten opzichte van 2012. In figuur 3.1 is te zien hoe dat zich vertaalt in het aantal werknemers en het aantal voltijds equivalenten. Het aantal werknemers in 2014 bedraagt 6841, een daling van 13% ten opzichte van 2012. De daling heeft echter in 2013 plaats gevonden, gevolgd door een lichte stijging in 2014. Deze stijging zagen we niet terug in de personeelskosten. Voor het aantal fte zien we een vergelijkbaar patroon, een sterke daling in 2013 gevolgd door een lichte stijging in 2014. Het aantal fte is in 2014 4073, een daling van 14% ten opzichte van 2012. De afname van het aantal personeelsleden is daarmee sinds 2012 groter dan afname van de personeelskosten, waarvan de daling ongeveer 7% is. Dat betekent dat er per personeelslid gemiddeld meer is uitgegeven. Naast gebruikelijk loonstijgingen kan dit te maken hebben met het aantrekken van duurder personeel, hogere scholingskosten of met ontslagvergoedingen. De kosten per fte namen overigens al eerder toe, in 2012 namen de uitgaven aan personeel namelijk nog niet af (zie paragraaf 2.1) terwijl het aantal personeelsleden wel af nam.



Figuur 3.1 Ontwikkeling van het aantal werknemers en aantal fte (Bron: CBS)

Opvallend is dat uit de gegevens van het pensioenfonds openbare bibliotheken (POB) blijkt dat het aantal deelnemers in 2014 met 545 is afgenomen (6% van het totaal aantal deelnemers). De stijging van het aantal werknemers volgens de zeer recent over 2014 door het CBS gepubliceerde cijfers wijst de andere kant op. Een mogelijke verklaring is het verschil in populatie, het CBS rekent ook medewerkers mee die niet in loondienst zijn en die daarom niet deelnemen aan het pensioenfonds



van de branche. Dat zou betekenen dat er meer gebruik gemaakt wordt van ingehuurd personeel. Dit wordt bevestigd door de stijging van de uitgaven aan personeel niet in loondienst. Uit gegevens van het CBS blijkt bovendien dat alleen het aantal parttimers is toegenomen, het aantal fulltimers is in 2014 gedaald.

Gemiddeld is een werknemer voor 0,60 fte in dienst in de branche, zo blijkt uit de gegevens van het CBS. Ten opzichte van 2006 is dat een lichte stijging, het gemiddelde lag in 2006 op 0,57 fte. Deze stijging heeft vooral tussen 2010 en 2011 plaats gevonden. Dat is ook zichtbaar in figuur 3.1, het aantal werknemers daalt sterker dan het aantal fte. In dat jaar zijn naar verhouding kleinere aanstellingen verdwenen.

De daling van het aantal personeelsleden in de afgelopen jaren wordt bevestigd door 72% van de respondenten (ofwel 60 respondenten) van het enquêteonderzoek van oktober 2015 onder openbare bibliotheken. Zij geven aan dat de personeelsformatie de afgelopen twee jaar is afgenomen (tabel 3.1). In totaal 45 bibliotheken gaven aan dat de formatie met 418 medewerkers gekrompen is. Dat komt overeen met ongeveer 250 fte. In totaal 24 bibliotheken geven aan dat er geen daling is geweest van de werkgelegenheid. Gemiddeld is de daling van de werkgelegenheid 3,4 fte per bibliotheek.

Voor de komende jaren wordt bij 52% van de respondenten een krimp van de personeelsformatie verwacht (44 van de 88 respondenten op deze vraag). De krimp wordt grotendeels verwacht bij bibliotheken waar de afgelopen twee jaar ook sprake is geweest van krimp. In totaal verwachten 28 respondenten een krimp van 79 fte bij de betreffende bibliotheken. De verwachte krimp voor de komende twee jaar is daarmee lager dan de krimp van de afgelopen twee jaar.

Tabel 3.1: Verband krimp formatie en verwachting krimp

Wordt er ingezet op krimp of verwacht u dat de personeelsformatie in uw bibliotheek de komende twee jaar gaat krimpen?				
Is de personeelsformatie in uw bibliotheek de afgelopen twee jaar kleiner geworden?		Ja	Nee	Totaal
	Ja	36	24	60
	Nee	8	16	24
	Totaal	44	40	84

In het enquêteonderzoek is de bibliotheken gevraagd naar de belangrijkste oorzaken van de krimp in de afgelopen twee jaar (tabel 3.2). De meest genoemde oorzaken zijn de teruglopende subsidies van gemeenten (zoals in hoofdstuk 2 bleek uit de gegevens), de teruglopende inkomsten van uitleningen en de sluiting van vestigingen. Incidenteel genoemde oorzaken zijn een andere manier van werken, minder werk en de uitbesteding van schoonmaakwerkzaamheden.

Tabel 3.2: Waardoor is de personeelsformatie kleiner geworden? (N=60)

	Aantal	%
Noodzaak of keuze i.v.m. bezuinigingen (teruglopende subsidies van de gemeente(n))	51	85%
Noodzaak of keuze i.v.m. bezuinigingen (teruglopende subsidies van andere	5	8%



subsidienten)		
Noodzaak of keuze i.v.m. teruglopende inkomsten uit uitleningen	13	22%
Noodzaak of keuze i.v.m. teruglopende overige inkomsten	6	10%
Sluiting/afstoting filialen/bibliotheekvestigingen	14	23%
Overname door commerciële bibliotheekleverancier	1	2%
Fusie	3	5%
Anders, namelijk	12	20%

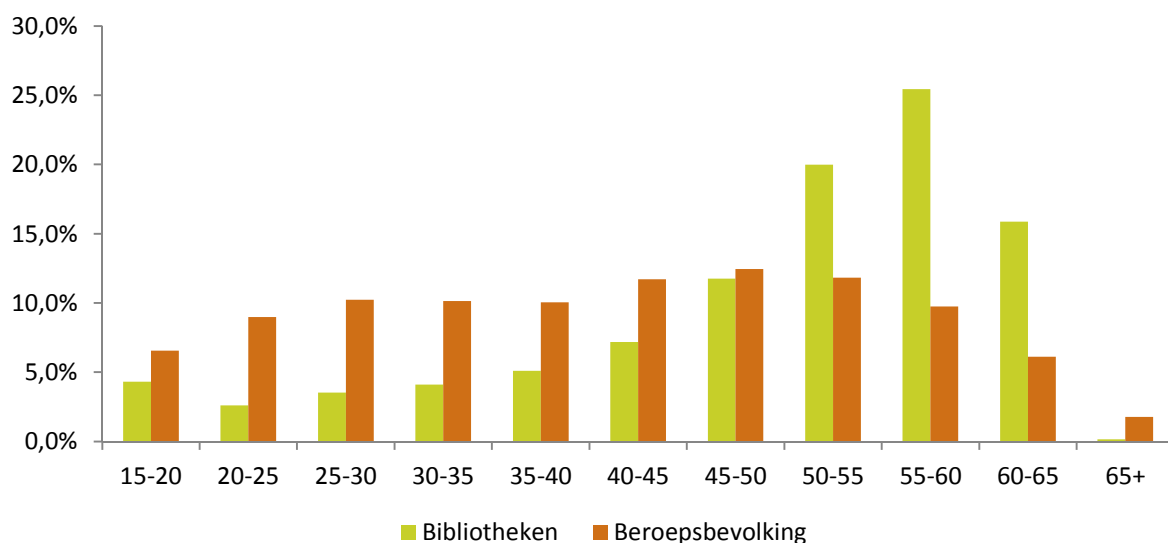
3.2 Samenstelling personeelsbestand

Bij de bibliotheken is eind 2012 ruim 80% van het aantal fulltime equivalenten in vaste dienst (Busybusiness, 2014). Daarna is de grootste groep de groep werknemers die in tijdelijke dienst is. In totaal is 92% in dienst van de bibliotheken, wordt 4% ingehuurd en is de overige 4% vrijwilliger. In personen in plaats van fte's ziet het beeld er behoorlijk anders uit. Het aandeel vrijwilligers is dan ongeveer even groot als het aandeel vaste medewerkers, beide ongeveer 43%. De overige medewerkers zijn in tijdelijke dienst of inhuurkrachten.

Uit deze getallen valt af te leiden dat de vrijwilligers gemiddeld slechts voor een klein aantal uren worden ingezet. Uit een telefonische enquête onder 124 bibliotheken blijkt dat ruim 90% van de responderende bibliotheken gebruik maakt van vrijwilligers (SBW, 2014). Uit de enquête van oktober 2015 blijkt dat bibliotheken verwachten nog meer gebruik te zullen gaan maken van vrijwilliger (zie paragraaf 3.6). Ongeveer 65% zet een vrijwilliger minder dan een halve dag per week in. De belangrijkste redenen om een vrijwilliger in te zetten zijn het uitbreiden van de dienstverlening, het vergroten van het maatschappelijk draagvlak voor de bibliotheek en het kunnen vervullen van een maatschappelijke rol.

Bij de bibliotheken werken overwegend vrouwen. Uit de gegevens van het POB blijkt dat in 2014 ongeveer 80% van de dienstverbanden wordt ingevuld door vrouwen. Dat is vergelijkbaar met de verhouding in eerdere jaren. Vrouwen zijn vooral in lagere schalen oververtegenwoordigd. In schaal 8 of hoger is 62,6 procent vrouw (BusyBusiness, 2014).

De gemiddelde leeftijd van de werknemers van de bibliotheken is 49 jaar. Dat ligt een stuk hoger dan de gemiddelde leeftijd van de Nederlandse beroepsbevolking (figuur 3.2). Ongeveer 60% van de werknemers is 50 jaar of ouder. Een groot deel van de werknemers zal de komende 10 tot 20 jaar dus uitstromen. Vergeleken met de leeftijdsverdeling in 2012 is het aandeel 50-plussers verder toegenomen. Het aandeel medewerkers in de leeftijd 40 tot 50 is juist afgenomen. Er is geen sprake van een duidelijk toe of afname in de leeftijdscategorie jonger dan 40 jaar. Dit suggereert dat de instroom onder jongeren beperkt is.

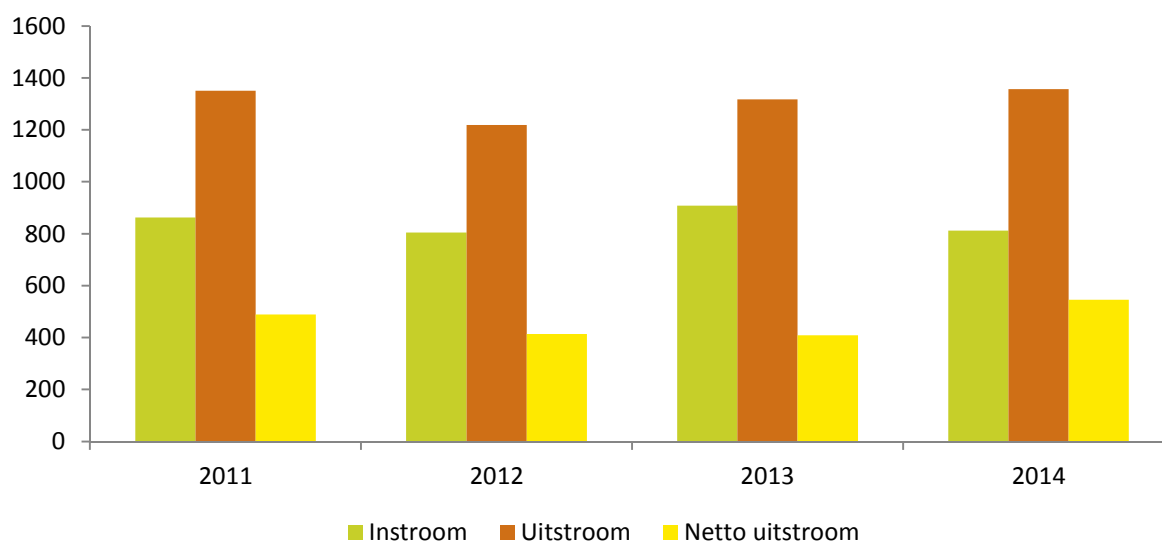


Figuur 3.2 Leeftijdsverdeling in de branche bibliotheken en de landelijke beroepsbevolking in 2014 (Bron: POB en CBS)

Over de verhouding mbo en hbo –opgeleid personeel is sinds de vorige arbeidsmarktanalyse (SBW, 2013) geen aanvullende informatie beschikbaar gekomen. In 2013 waren meer mbo-ers dan hbo-ers werkzaam in de branche (BusyBusiness, 2014). In aantallen fte is het verschil een stuk minder groot, de gemiddelde deeltijdfactor van hbo-ers is dus groter.

3.3 Mobiliteit

Uit gegevens van het POB blijkt dat er in 2014 812 nieuwe toetreders zijn in de bibliotheekbranche, dat is een instroom van ruim 10% op de totale werkgelegenheid (figuur 3.3). De instroom neemt door de jaren heen afwisselend toe en af en volgt een ander patroon dan de uitstroom. In 2014 zijn 1357 deelnemers uitgestroomd (inclusief degenen die met pensioen zijn gegaan). De uitstroom is sinds 2012 toegenomen, maar ligt in 2014 op hetzelfde niveau als in 2011. De netto uitstroom (uitstroom – instroom) is vooral in 2014 toegenomen ten opzichte van de jaren ervoor. In totaal zijn er in 2014 545 minder werknemers in de branche gaan werken. Hierbij dient te worden opgemerkt dat dit op basis van pensioengegevens is en dat personeel niet in loondienst hierin niet is meegenomen (zie ook paragraaf 3.1).



Figuur 3.3 Instroom en uitstroom bibliotheekbranche, 2014 (Bron: POB)

Een deel van de uitgestroomde werknemers is met pensioen gegaan. In 2014 is dat 14,5% van de totale uitstroom. Het aantal werknemers dat met pensioen is gegaan is de afgelopen jaren afgenomen. Dat is opvallend aangezien de verwachting was dat er juist elk jaar meer mensen met pensioen zouden gaan (SIOB, 2013). Vergeleken met de prognose in 2010 van het WOB is het aantal werknemers dat in 2014 met pensioen is gegaan relatief laag. De inschatting was toen dat er ongeveer 300 werknemers met pensioen zouden gaan. In de voorgaande jaren was het werkelijke aantal werknemers dat met pensioen ging juist hoger. Mogelijk zijn er in eerdere jaren al werknemers met vervroegd pensioen gegaan.

In het enquêteonderzoek van oktober 2015 onder openbare bibliotheken is gevraagd naar het type personeel dat is uitgestroomd de afgelopen twee jaar. Gemiddeld geven de respondenten aan dat ruim 50% van het uitgestroomde personeel front office personeel is, en ruim 40% back-office personeel. Het betreft uitstroom over alle functies heen.

Daarnaast is gevraagd waarnaar de medewerkers uitstromen. Uit tabel 3.3 blijkt dat de meeste respondenten aangeven dat er mensen met pensioen zijn gegaan. Daarnaast noemt bijna de helft van de respondenten het pre-pensioen. Een groot deel van de bibliotheken heeft de uitstroom de afgelopen twee jaar dus deels kunnen invullen met medewerkers die met (pre)pensioen zijn gegaan. Tevens zijn volgens bijna de helft van de respondenten werknemers uitgestroomd naar ander werk. Bij bijna de helft van respondenten was het noodzakelijk om werknemers naar de WW te laten uitstromen. Incidenteel worden studie, emigratie en vrijwilligerswerk genoemd als uitstroomredenen. Ook overlijden is een enkele keer genoemd als oorzaak van uitstroom.



Tabel 3.3: Waar stroomden de betreffende werknemers heen? (N=60)

	Aantal	%
WW	26	43%
Vrijwilligerswerk	2	3%
Pre-pensioen	28	47%
Pensioen	41	68%
Ander werk	28	47%
Anders	12	20%

Van de respondenten die aangeven dat werknemers zijn uitgestroomd naar ander werk, geeft bijna de helft aan dat de werknemers zowel binnen als buiten de branche zijn uit- dan wel doorgestroomd (tabel 3.4). Slechts 14% van de respondenten (dit betreft vier respondenten) geeft aan dat de werknemers konden doorstromen naar ander werk binnen de branche. Bijna 40% zegt dat ze uitsluitend buiten de branche een baan hebben gevonden.

Tabel 3.4: U heeft aangegeven dat er een of meerdere medewerkers zijn uitgestroomd naar ander werk. Is dit werk binnen of buiten de branche? (N=28)

	Aantal	%
Binnen	4	14%
Buiten	11	39%
Zowel binnen als buiten	13	46%

De kleinere formatie als gevolg van de netto uitstroom wordt voor het grootste deel gerealiseerd door natuurlijk verloop en het niet verlengen van tijdelijke contracten (tabel 3.5). Iets minder dan de helft van respondenten geeft daarnaast aan dat ook gedwongen vertrek noodzakelijk is geweest.

Tabel 3.5: Hoe wordt de kleinere formatie bewerkstelligd? (N=60)

	Aantal	%
Opvangen met natuurlijk verloop	47	78%
Tijdelijke contracten niet verlengen	43	72%
Gedwongen ontslag	28	47%
Anders, namelijk	4	7%

De verwachting is dat de komende jaren ook gedwongen vertrek noodzakelijk is (tabel 3.6). Dat geeft 32% van respondenten aan die een krimp verwacht en 43% zegt het niet te weten. De meerderheid verwacht dat medewerkers zullen uitstromen naar pensioen of ander werk (tabel 3.7). Ongeveer 60% van de respondenten die een krimp verwacht, denkt dat er medewerkers naar de WW zullen stromen.

Tabel 3.6: Verwacht u dat gedwongen vertrek noodzakelijk is? (N=44)

	Aantal	%
Ja	32%	14
Nee	25%	11
Weet niet	43%	19



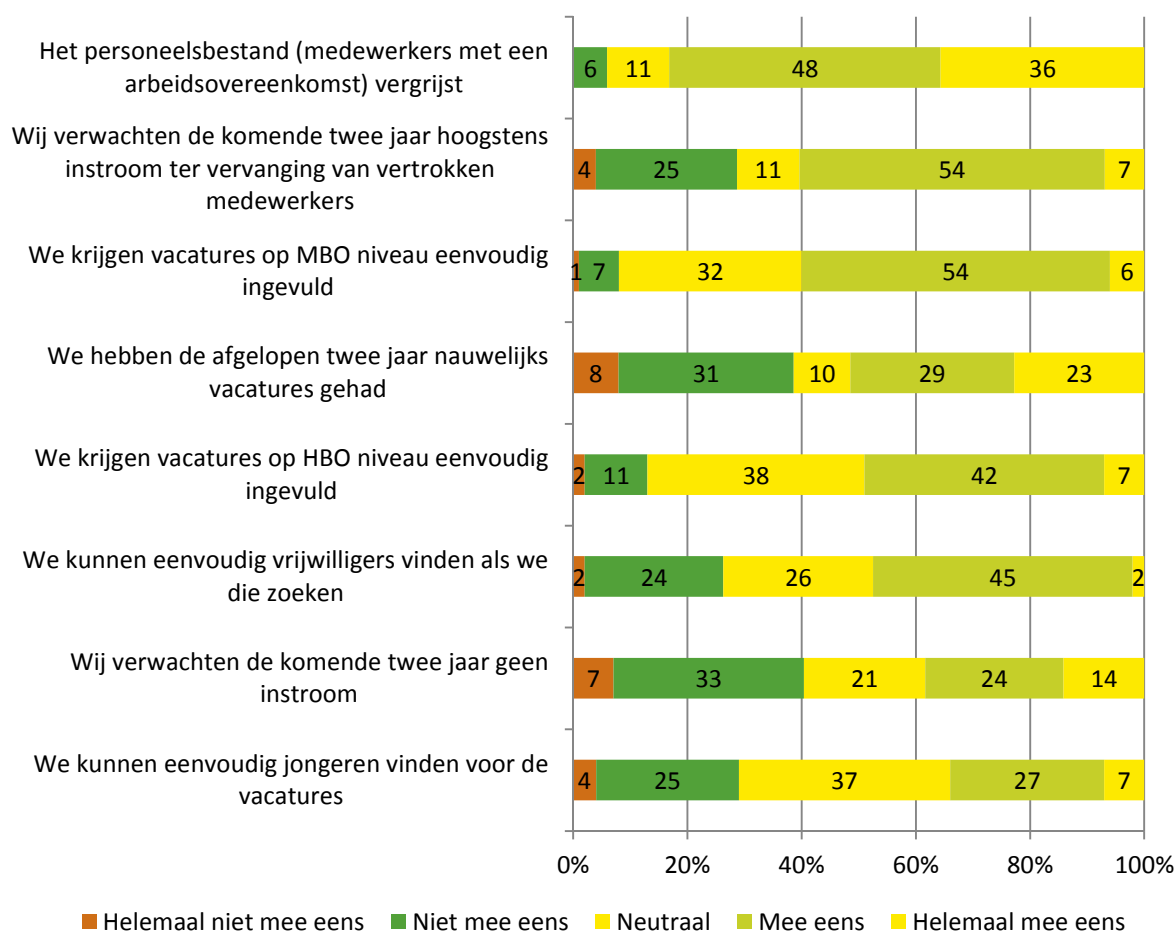
Tabel 3.7: Waar verwacht u dat medewerkers heen zullen stromen? (N=44)

	Aantal	%
WW	26	59%
Vrijwilligerswerk	1	2%
Pre-pensioen	16	36%
Pensioen	25	57%
Ander werk	25	57%
Anders, namelijk	3	7%

3.4 Vacatures

In 2010 dacht een derde van de bibliotheken geen vacatures te hebben tot 2015, zo blijkt uit onderzoek van Ecabo (Ecabo, 2012). In het enquêteonderzoek van oktober 2015 zijn enkele stellingen voorgelegd over vacatures (zie figuur 3.4). De eerste stelling is dat er de afgelopen twee jaar nauwelijks vacatures zijn geweest. Daarmee is 52% van de respondenten het (helemaal) eens. Met de stelling dat er de komende twee jaar geen instroom verwacht wordt, is 38% het (helemaal) eens, en 61% is het (helemaal) eens met de stelling dat de instroom hooguit ter vervanging van uitstromend personeel zal zijn.

Het vervullen van vacatures levert weinig problemen op. Vacatures op hbo-niveau krijgt men eenvoudig ingevuld (slechts 13% van de respondenten is het hier (helemaal) niet mee eens). In de vorige arbeidsmarktanalyse was de verwachting dat er mogelijk een tekort zou ontstaan aan personeel op hbo-niveau, maar op dit moment is dat dus nog niet merkbaar (SBW, 2013). Met het vervullen van vacatures op mbo-niveau heeft men nog minder problemen (8% (helemaal) niet mee eens). Het vinden van jongeren en vrijwilligers blijkt lastiger te zijn. Hierover geeft 29% en 26% respectievelijk aan het (helemaal) niet eens te zijn met de stelling dat zij eenvoudig te vinden zijn. Uit eerder onderzoek is ook al gebleken dat bibliotheken graag meer jongeren in dienst zouden hebben (ECABO 2010). Er is geen informatie beschikbaar over de leeftijd van de instroom in de afgelopen jaren. Het is daardoor onduidelijk hoe groot de instroom van jongeren is.



Figuur 3.4: In hoeverre bent u het eens met de volgende stelling? (N=84)

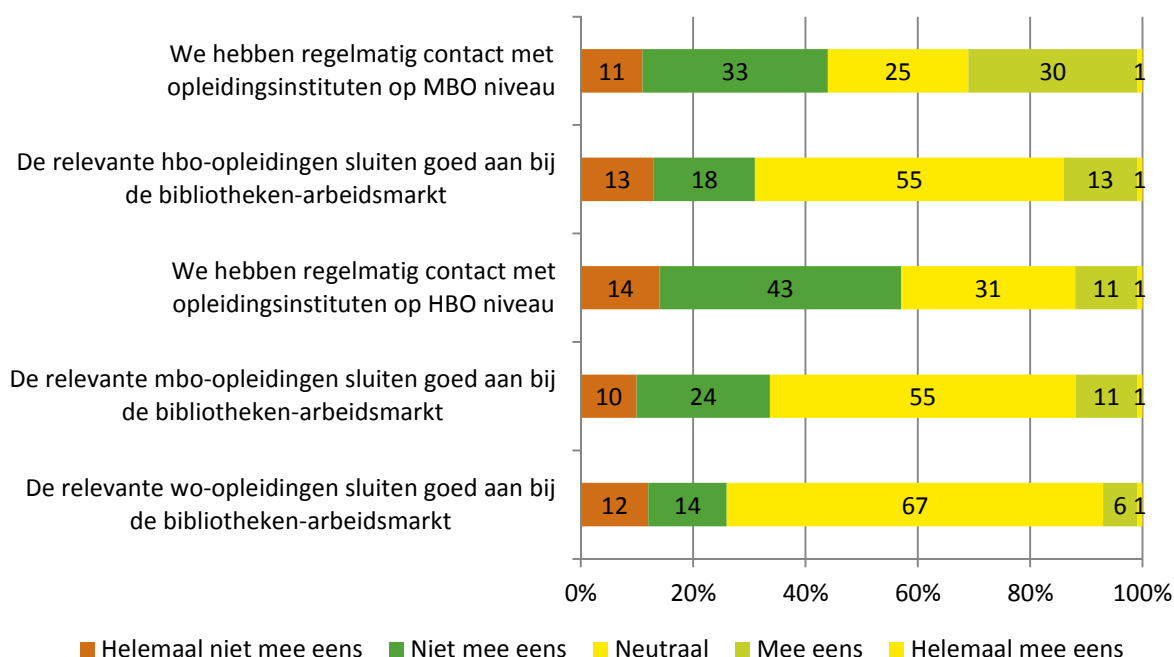
3.5 Opleidingsaanbod

De relevante opleidingen zijn de afgelopen jaren steeds kleiner geworden en geïntegreerd in bredere opleidingen. Het aantal behaalde diploma's in 2014 van de mbo-opleiding tot bibliotheekmedewerker (als onderdeel van de opleiding informatiedienstverlening) is 53. Dat is een toename ten opzichte van 2012 en 2013 maar lager dan 2011. Voor de toekomst is de verwachting dat er steeds minder studenten voor deze opleiding zullen kiezen. Daarmee komen er jaarlijks minder geschikte kandidaten op de arbeidsmarkt. Het aantal hbo-afgestudeerden aan de opleiding informatie, dienstverlening en –management is de afgelopen jaren vrij stabiel gebleven rond de 50 afgestudeerden. Welk aandeel van de afstudeerders kiest voor een baan in de bibliotheek is onduidelijk. Er zijn om die reden onvoldoende gegevens om een goede inschatting te kunnen maken van het arbeidspotentieel voor de bibliotheken.

Gezien de ontwikkelingen in de bibliotheekbranche en de veranderende verwachtingen en taken van het personeel is het van belang dat daar in de opleidingen op ingesprongen wordt zodat de opleidingen aan sluiten op de arbeidsmarkt. Maar een klein deel van de respondenten geeft aan regelmatig contact te hebben met de HBO-opleidingsinstituten (12% is het (helemaal) mee eens dat ze regelmatig contact hebben, figuur 3.5). Een groter deel heeft regelmatig contact met MBO-



opleidingen (31% is het (helemaal) eens). Een groot deel van de respondenten reageert neutraal op de vraag of de opleidingen goed aansluiten bij de arbeidsmarkt (55-67% voor MBO, HBO- en WO-opleidingen). Van de overige respondenten is een groter deel het (helemaal) niet mee eens dat de opleidingen goed aansluiten dan (helemaal) wel mee eens. Uit de resultaten kan worden geconcludeerd dat er ruimte is voor verbetering in de aansluiting van de opleidingen en de behoefte op de arbeidsmarkt.



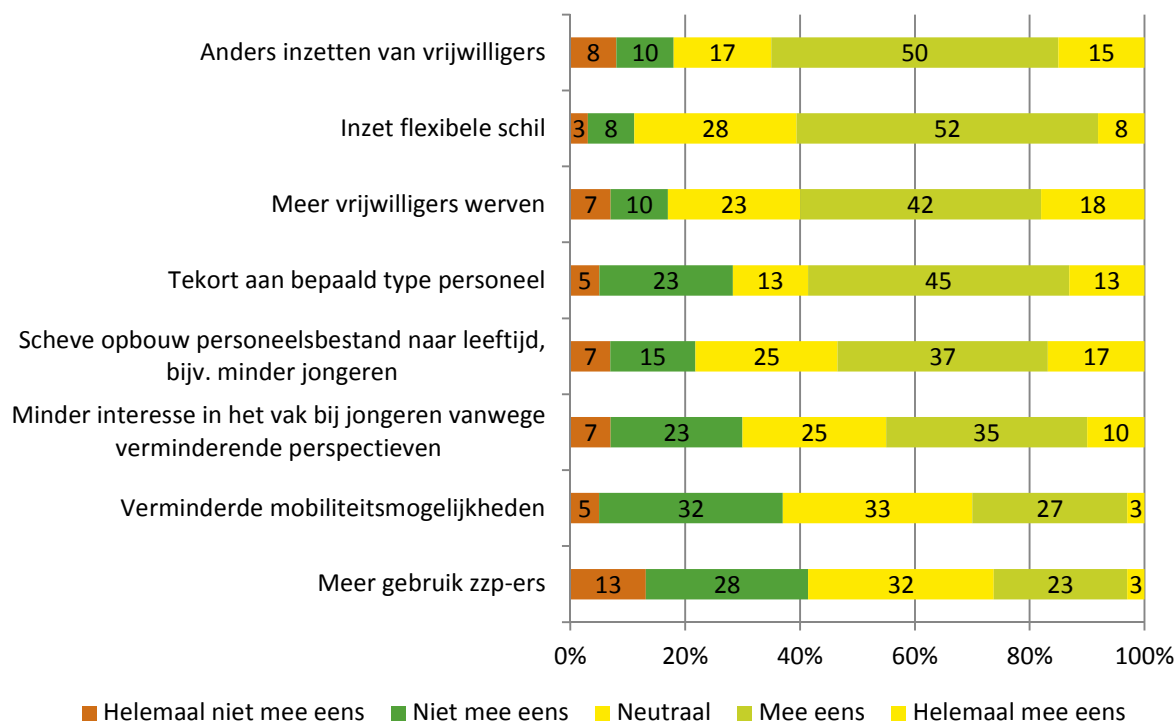
Figuur 3.5 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? (N=84)

3.6 Kwantitatieve arbeidsmarktknelpunten

In de vorige arbeidsmarktanalyse zijn verwachtingen van het ROA over kwantitatieve knelpunten op de arbeidsmarkt tot 2018 beschreven (SBW, 2013). Sinds die analyses zijn in de literatuur geen nieuwe prognoses beschikbaar gekomen. De verwachting was dat voor medewerkers op mbo-niveau zowel de vraag als het aanbod beperkt zou zijn. Naar verwachting is de vraag naar hbo-medewerkers hoger en de inschatting was dat voor die functies ook mensen aangenomen zouden worden met aanverwante opleidingen. Aangezien een groot deel van de bibliotheken nu aangeeft de komende jaren geen vacatures te hebben zal in elk geval de vraag naar personeel beperkt zijn. Bibliotheken geven bovendien aan zowel vacatures op mbo- als hbo-niveau eenvoudig ingevuld te krijgen. Een aandachtspunt is de instroom van jongere medewerkers. De uitstroom naar (pre)pensioen zal de komende jaren substantieel zijn en mogelijk op de iets langere termijn (2-10 jaar) leiden tot een toename in de vraag naar personeel. Tegelijkertijd is er de afgelopen jaren naast het (pre)pensioen nog een aanzienlijke uitstroom geweest. Het is de vraag hoe dit zich verder ontwikkelt in de komende jaren en hoeveel uitstroom er nodig is door de bezuinigingen. De bezuinigingen zullen er naar alle waarschijnlijkheid toe leiden dat er meer vrijwilligers worden ingezet en dat er meer inzet zal zijn van



de flexibele schil (figuur 3.6). In hoofdstuk 4 zal nader worden ingegaan op de gevolgen van deze ontwikkelingen op de uitvoer van de werkzaamheden.



Figuur 3.6: In welke mate heeft de kleinere formatie de volgende ontwikkelingen tot gevolg? (N=60)

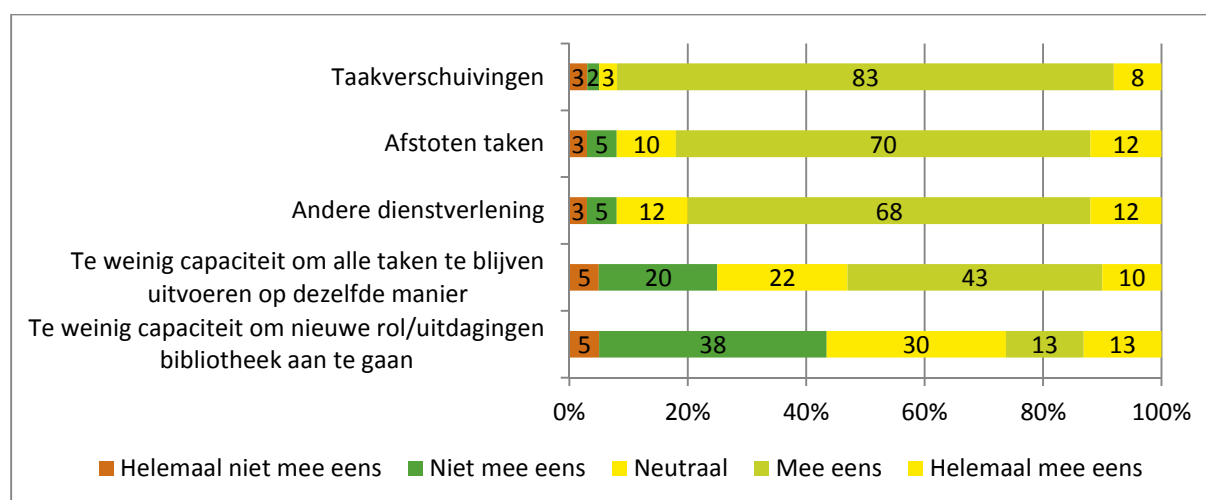


4 Kwaliteit van de arbeid en personeelsbeleid

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de kwalitatieve aspecten van de arbeidsmarkt voor bibliotheekpersoneel. Ten eerst brengen we de gevolgen van de daling van de omvang personeelsbestand voor bedrijfsvoering en taken aan de hand van de uitgezette enquête in beeld. Daarna gaan we in op de veranderende (gewenste) competenties van het personeel, werkbeleving en personeelsbeleid. Dit hoofdstuk sluit af met de gevonden kwalitatieve arbeidsmarktknelpunten.

4.1 Bedrijfsvoering en taken

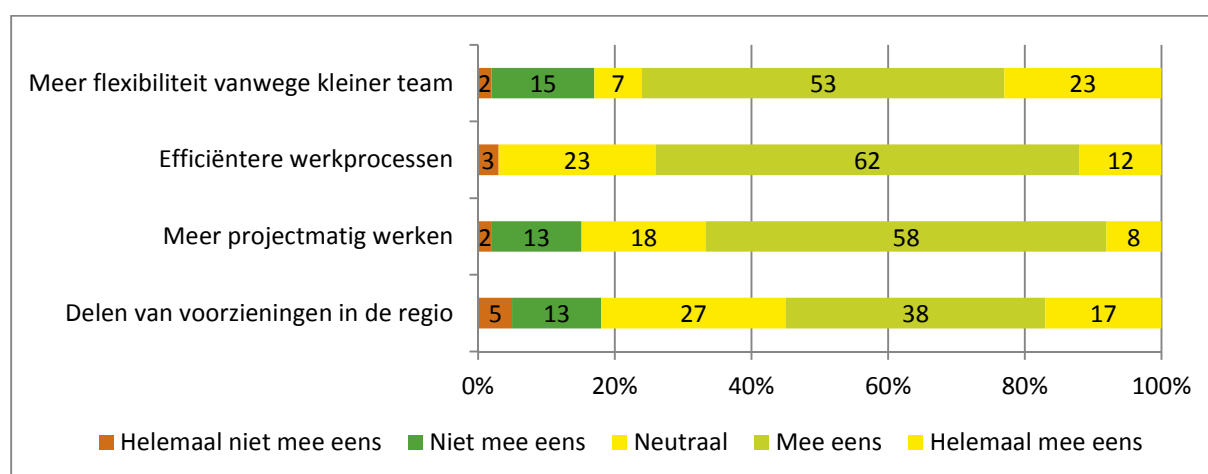
Uit hoofdstuk 3 blijkt dat de personeelsformatie in de bibliotheken sector daalt over de gehele linie. In de uitgezette vragenlijst is bibliotheken die te maken hebben met dalende personeelsformatie gevraagd naar de gevolgen hiervan. Uit de vragenlijst blijkt dat minder medewerkers/fte in de eerste plaats gevolgen heeft voor de taken en de manier van het uitvoeren van die taken (figuur 4.1a). Zo geeft 96 procent aan het er (helemaal) mee eens te zijn dat een kleinere formatie leidt tot taakverschuiving. Ruim 80 procent geeft aan dat het leidt tot afstoten van taken en 80 procent vindt dat de kleinere formatie leidt tot een andere dienstverlening. Betekent een kleinere formatie dan ook dat er te weinig capaciteit beschikbaar is voor het uitvoeren van huidige taken of het aangaan van nieuwe uitdagingen in de nieuwe rol van de bibliotheek? Volgens ruim de helft van de respondenten (53%) leidt de kleinere formatie inderdaad tot te weinig capaciteit om alle taken te blijven uitvoeren op dezelfde manier. Een kwart is het daar echter (helemaal) mee oneens en 22 procent staat er neutraal tegenover. Wat betreft het aangaan van nieuwe uitdagingen in de nieuwe rol van de bibliotheek, zien we dat een aanzienlijk lager percentage van mening is dat daarvoor te weinig capaciteit beschikbaar is als gevolg van de daling van het aantal medewerkers. Ruim een kwart van de respondenten heeft deze mening, terwijl 43 procent met de stelling (helemaal) oneens is en 30 procent neutraal staat ten opzichte van deze stelling. Toch geven ook enkele respondenten in de open antwoorden aan spanning te ervaren tussen de beschikbare capaciteit en het realiseren van ambities en tussen de doelen en taken van de bibliotheek en de nieuwe rol van een spin in het web. Ook geven sommigen aan dat er te weinig tijd is voor reflectie en innovatie als gevolg van de daling in het personeel.





Figuur 4.1a: In welke mate heeft de kleinere formatie de volgende ontwikkelingen tot gevolg? (N=60)

Naast consequenties voor taken en rollen van de bibliotheken, zijn er ook consequenties voor hoe en met wie er wordt (samen)gewerkt. Zo geeft drie kwart van de respondenten aan dat er efficiënter wordt gewerkt en dat er meer wordt geautomatiseerd en gedigitaliseerd (figuur 4.1b). Ook wordt er meer projectmatig gewerkt, zo zegt 66 procent. Verder wordt ook meer samengewerkt met andere partijen in de regio, dit noemt bijna drie kwart van de respondenten, en deelt ruim de helft meer voorzieningen in de regio. De kleinere formatie zorgt volgens 76 procent ook voor meer flexibiliteit door het werken met kleinere teams. Daarnaast blijkt ook dat er bewust wordt ingezet op meer flexibel werken (80 procent van de respondenten).



Figuur 4.2b: In welke mate heeft de kleinere formatie de volgende ontwikkelingen tot gevolg? (N=60)

Uit bovenstaande is te concluderen dat een kleinere formatie vooral wordt opgevangen door het afstoten en verschuiven van taken en een efficiëntere bedrijfsvoering. De nieuwe rol van de bibliotheken als spin in het web lijkt hierdoor echter minder te worden aangetast.

4.2 Competenties

Veranderende taken en taakeisen

De verschuiving in taakeisen vraagt om andere competenties van het bibliotheekpersoneel. Ook de veranderende rol van de bibliotheek in de maatschappij vraagt om andere competenties. De maatschappelijke rol van de bibliotheek verandert van collectiebeheer naar een netwerkorganisatie met brede connecties in de lokale samenleving. Een bibliotheek is hierdoor minder een taakorganisatie, maar meer een publieke dienstverlener die in een netwerkvorm samenwerkt met en voor meerdere opdrachtgevers. Onderzoek van Oomes (2011) in opdracht van het SIOB laat zien welke taken zijn weggevallen of sterk in belang hebben ingeboet. Dit zijn:

- Traditionele baliewerkzaamheden;
- Administratieve taken als abonnementenbeheer en facturering;
- Logistieke handelingen;
- Adviseren in materiaalkeuze;



- Leveren van achtergrondinformatie;
- Traditionele backofficetaken als aankoop, collectievorming, transport, uitleenklaar maken van materialen.

Daarvoor in de plaats wordt van bibliotheekpersoneel gevraagd om taken op te pakken op het gebied van:

- Gastheerschap;
- Didactiek en pedagogiek;
- Leesbevordering en bestrijding van laaggeletterdheid;
- Bevorderen van mediawijsheid;
- Cultureel ondernemerschap;
- Lobby en fondsenwerving;
- Netwerken;
- Projectmatig werken.

Toekomstige competenties

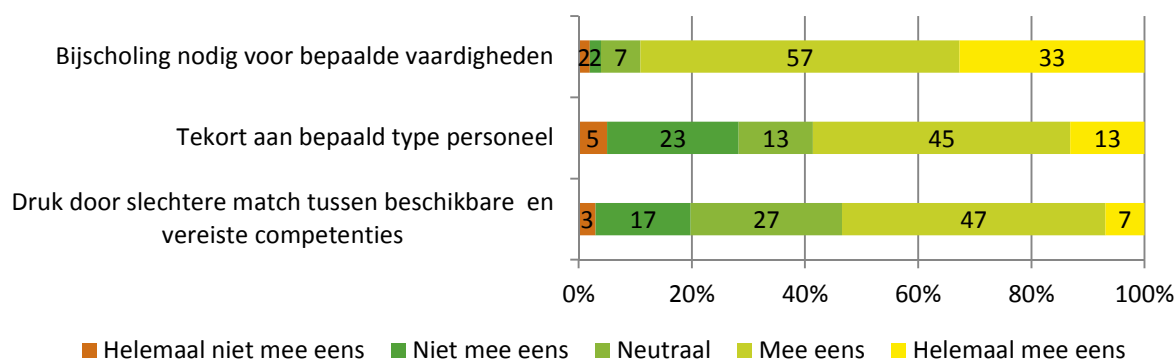
Andere taken vragen om andere competenties om deze uit te voeren. In tabel 4.1 wordt een overzicht gegeven van (toekomstig) competenties voor bibliotheekmedewerkers op basis van de uitgezette enquête. Het meest genoemd zijn de competenties 'breed geïnteresseerd dan wel nieuwsgierig zijn', 'samenwerken' en 'klantgericht werken'. 'Zorgvuldigheid', 'commerciële vaardigheden' en 'leergierigheid' worden het minst vaak genoemd als belangrijke toekomstige competenties.

Tabel 4.1: Wat ziet u als toekomstige competenties voor uw personeel? (N=84)

	Aantal	%
Brede interesse / nieuwsgierig	67	80%
Samenwerken	67	80%
Klantgericht	66	79%
Flexibel	64	76%
Kennis van digitale systemen	62	74%
Kennis van sociale media	62	74%
Resultaatgericht	62	74%
Netwerkvaardigheden	60	71%
Zelfstandig werken	56	67%
Innovatief	56	67%
Communicatief	56	67%
Didactische vaardigheden	52	62%
Creatief	46	55%
Plannen en organiseren	42	50%
Leergierig	42	50%
Commerciële vaardigheden	28	33%
Zorgvuldig	20	24%
Anders, namelijk	6	7%



Knelpunten competenties en vaardigheden



Figuur 4.3: In welke mate heeft de kleinere formatie de volgende ontwikkelingen tot gevolg? (N=60)

Bovenstaande competenties zijn volgens de respondenten op dit moment niet voldoende aanwezig in de bibliotheek. Er lijkt hierdoor een mismatch te zijn tussen de gevraagde competenties en vaardigheden en de beschikbare competenties bij het bibliotheekpersoneel. De helft van de respondenten in de enquête ervaart door de kleinere formatie een toenemende druk door een slechtere match tussen beschikbare en vereiste competenties (figuur 4.2). Bijna 60 procent geeft dan ook aan tekort te hebben aan een bepaald type personeel. Ook het Panteia-rapport concludeert dat een van de belangrijkste belemmering voor cultureel ondernemerschap is 'dat de competenties van de medewerkers niet passend zijn met wat er op het moment nodig is in de sector' (Panteia, 2015).

Naast de huidige knelpunten worden er ook toekomstige knelpunten verwacht. Volgens de respondenten zijn verschillende vaardigheden zoals 'digitale en ict-vaardigheden', 'vraaggestuurd en klantgericht werken', '(cultureel) ondernemerschap', 'didactische en pedagogische vaardigheden', 'begeleiden van vrijwilligers', 'netwerken en eventmanagement' in de toekomst niet voldoende aanwezig. Hierop zou door de bibliotheken dan ook geanticipeerd kunnen worden.

Aanpak knelpunten competenties en vaardigheden

Aan de mismatch tussen gevraagde competenties en aanwezig competenties kan onder andere gewerkt worden door middel van nieuwe instroom. Hier ligt een potentieel, maar de aansluiting tussen opleiding en arbeidsmarkt kan verder verbeterd worden. Uit hoofdstuk 3 blijkt dat de aansluiting tussen opleiding en arbeidsmarkt verbeterd kan worden. Uit de informatie die beschikbaar is zijn de precieze knelpunten niet duidelijk. Het helder krijgen van deze knelpunten is van belang om de nodige verbeteringen te kunnen maken. Daarnaast moet er ruimte zijn om nieuw personeel aan te nemen. Een aantal respondenten geeft aan geen of nauwelijks arbeidsmarktkansen te zien bij zijn eigen bibliotheek. Dit werpt een belemmering op om nieuw personeel in te laten stromen.



Een andere manier om aan te werken aan de mismatch is het bijscholen, trainen of op een andere manier leren en verwerven van vaardigheden en competenties door het zittende personeel. Hier wordt fors op ingezet door bibliotheken. Zo geeft 90 procent aan dat medewerkers geschoold worden als consequentie van de kleinere formatie. Het rapport van BusyBusiness laat zien dat gemiddeld 38,5 personen in 2012 een bijscholingsactiviteit hebben ondernomen voor een gemiddeld bedrag van 23.680 euro per bibliotheek. In het rapport komt ook aan de orde dat de gemiddelde bijscholingskosten ongeveer 1,5 procent bedragen van de totale loonkosten. De auteurs plaatsen daarbij de kritische noot dat dit aan de lage kant is voor een sector in verandering (BusyBusiness, 2014).

Een andere mogelijkheid kan eventueel het inzetten van vrijwilligers zijn volgens bijvoorbeeld Cubiss. (Cubiss, 2013). Mits deze de nodige competenties en expertise hebben volgens sommigen (Cubiss, 2013). De helft van de ondervraagde organisaties met een afgenomen personeelsbestand geeft aan dat vrijwilligers verder worden opgeleid. Bij het anders inzetten van vrijwilligers is van belang van te voren helder te hebben naar welke expertises men op zoek is, dus naar wat voor soort vrijwilligers. Ook dient er aandacht te zijn voor taken, de redenen dat vrijwilligers worden ingezet en eventuele zorgen over de inzet van vrijwilligers bij medewerkers volgens Cubiss (Cubiss, 2013). Ook vergt de inzet van vrijwilligers het nodige van bibliotheken als het gaat om de begeleiding van vrijwilligers.

4.3 Werkbeleving

Ziekteverzuim en motivatie

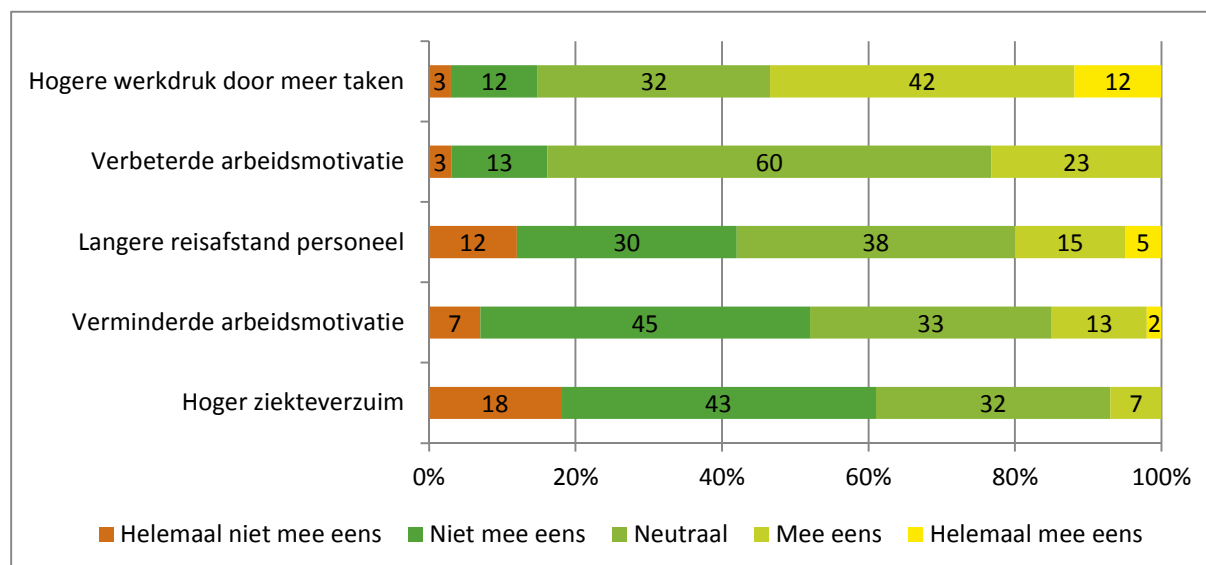
Welke consequenties heeft een kleinere formatie voor ziekteverzuim en arbeidsmotivatie? Volgens circa twee derde van de respondenten in de uitgezette enquête leidt de kleinere formatie niet tot hoger ziekteverzuim, 30 procent stelt zich neutraal op ten opzichte van de stelling dat de kleinere formatie leidt tot een hoger ziekteverzuim en slecht zeven procent is van mening dat het ziekteverzuim toeneemt als gevolg van de kleinere formatie (figuur 4.3). Tevens lichten enkele respondenten in de open antwoorden toe dat ze een grotere kwetsbaarheid en afbreukrisico ervaren met een kleinere formatie door minder flexibiliteit in de formatie. Zo is het moeilijker om bij ziekte de taken uitgevoerd te krijgen en is de benodigde kennis beschikbaar bij minder mensen. Dit kan er bij uitval toe leiden dat de beschikbare kennis ontoereikend is voor de uit te voeren taken.

Dat de kleinere formatie niet leidt tot hoger ziekteverzuim sluit aan bij de statistieken over verzuim. Uit deze blijkt dat het ziekteverzuim de laatste jaren juist licht is gedaald; 5,1 procent in 2011, 4,3 procent in 2012 en 2013 en 4,0 procent totaal verzuim in 2014.¹ In 2014 lag het totale ziekteverzuim daarmee gelijk aan het gemiddelde landelijke branche overstijgende ziekteverzuimcijfer van ArboNed. Het verzuimpercentage van 43 dagen of langer en langer dan één jaar ligt respectievelijk iets lager of is gelijk aan het ArboNed gemiddelde. Toch zijn de circa 10 procent van de verzuimgevallen van langer drie á vier weken of langer verantwoordelijk voor circa 75 procent van het gehele verzuim. Bij deze gevallen zijn de belangrijkste oorzaken psychische aandoeningen (35 procent) en fysieke aandoeningen (voor 31 procent). De psychische aandoeningen komen meer voor

¹ De cijfers zijn gebaseerd op circa de helft van de werkgevers en werknemers in de branche



dan landelijk gemiddeld. Het langdurige verzuim is echter niet vaker dan landelijk gemiddeld werk gerelateerd (Vereniging Openbare Bibliotheken en ArboNed, 2015).



Figuur 4.4: In welke mate heeft de kleinere formatie de volgende ontwikkelingen tot gevolg? (N=60)

Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat werken met minder medewerkers leidt tot een hogere werkdruk doordat de medewerkers meer taken hebben gekregen. Ook in de open antwoorden wordt de beleefde werkdruk door enkele respondenten genoemd als gevolg. Zo ervaart een respondent bijvoorbeeld dat de werkdruk wordt verhoogd door heersende onzekerheid over de toekomst van de bibliotheek en de inzet van vrijwilligers. Een andere respondent geeft aan dat de hogere ervaren werkdruk leidt tot fysieke klachten bij medewerkers. Ondanks de ervaren hogere werkdruk lijkt de arbeidsmotivatie relatief weinig te veranderen. Zo valt op dat 15 procent het (helemaal) eens is met de stelling dat de kleinere formatie leidt tot minder arbeidsmotivatie en 52 procent het daar (helemaal) niet mee eens is. Omgekeerd vindt 23 procent dat de kleinere formatie leidt tot meer arbeidsmotivatie, 60 procent staat hier neutraal tegenover en 16 procent vindt dat het niet leidt tot meer arbeidsmotivatie. Ook leidt een kleinere formatie niet per se tot een langere reisafstand voor het personeel; bij een vijfde is dit wel het geval, bij 42 procent niet.

Werkbeleving

Uit het literatuuronderzoek blijkt, net zoals in de vorige arbeidsmarktanalyse, dat branche brede onderzoeken waarin medewerkers aan het woord komen of worden ondervraagd over de arbeidsmarkt van de openbare bibliotheken schaars en verouderd zijn. Voor deze arbeidsmarktanalyse beschikken we over één medewerkerstevredenheidsonderzoeken van Effectory, waardoor er geen algemeen en actueel beeld geschetst kan worden. Hierdoor is er minder informatie beschikbaar over de visie en beleving van werknemers over de arbeidsmarkontwikkelingen in de branche.

Uit onderzoeken die aan bod zijn gekomen in de voorgaande arbeidsmarktanalyse bleek dat van de ondervraagde medewerkers (965) 87 procent aangaf dat de bibliotheekvernieuwing effect heeft

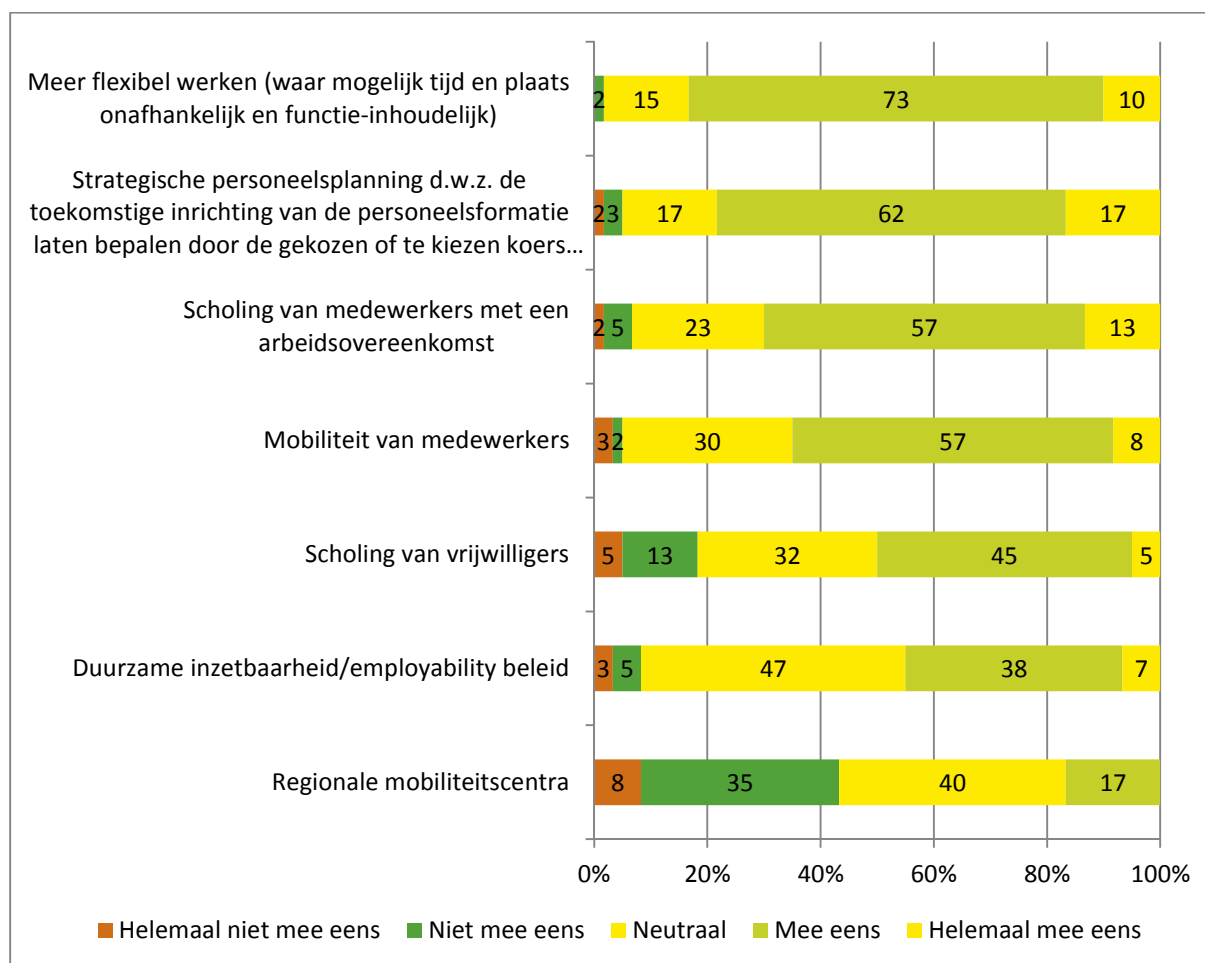


gehad op het eigen werk. Op de vraag hoe het werk veranderd is, geeft 52 procent aan dat er taken uit de functie zijn verdwenen. Hierdoor is het werk voor de meesten niet minder afwisselend geworden.

Ook bleek uit hetzelfde onderzoek dat de veranderende werkzaamheden voor bibliotheekmedewerkers voor bijna een vijfde heeft geleid tot een grotere fysieke werkbelasting. Toch constateerden in 2013 de experts geïnterviewd voor de arbeidsmarktanalyse, dat medewerkers in medewerkertevredenheidsonderzoeken tevreden blijken te zijn met het werk binnen de bibliotheken. Daarnaast heerst er binnen de bibliotheken zelf een sterke familiecultuur. Mensen werken al vele jaren, zo niet decennia, met elkaar samen en zijn betrokken bij hun bibliotheek en elkaar.

4.4 Personeelsbeleid

In de vorige arbeidsmarktanalyse uit 2013 bleek dat veel bibliotheken geen personeelsbeleid hebben dat zich specifiek en op een structurele manier richt op het duurzaam inzetbaar houden van het personeel. Er waren geen cijfers bekend over het voeren van strategisch personeelsbeleid. In de tussentijd zijn er geen nieuwe landelijke studies naar personeelsbeleid bij de bibliotheken uitgevoerd. Wel zijn in de uitgezette enquête enkele vragen opgenomen over dit thema. Hieruit blijkt dat twee derde van de bibliotheken die de afgelopen twee jaar zijn gekrompen in aantal medewerkers, inzet op beleid gericht op duurzame inzetbaarheid (figuur 4.4). Bibliotheken zetten ook bewust in op strategische personeelsplanningen. Bijna vier op de vijf respondenten noemen dit als instrument om de kleinere formatie op te vangen.



Figuur 4.5: In hoeverre is de dalende werkgelegenheid in de branche aanleiding geweest om richting het personeel in te zetten op (N=60)

De cijfers van deze enquête en vorige onderzoeken zijn niet vergelijkbaar, maar de uitkomst van de enquête kan een indicatie zijn dat de branche de afgelopen jaren gewerkt heeft aan het professionaliseren van het personeelsbeleid. Ook bieden SBW en de provinciale serviceorganisaties (PSO'S) handvatten op dit vlak.² Zo heeft SBW in co-creatie met bibliotheken met behulp van Europese subsidie in 2014 en 2015 twee projecten uitgevoerd in het kader van de bevordering van duurzame inzetbaarheid/employability in de branche. Dat betrof het project "De branche in beweging" en het project "Werken in de branche van de Toekomst". De in deze projecten ontwikkelde producten zijn inmiddels voor de branche beschikbaar. Binnen een branche in ontwikkeling blijft actief strategisch personeelsbeleid een belangrijke randvoorwaarde voor succes.

² Zie bijvoorbeeld Cubiss (2014). HRM in tijden van verandering
<http://www.cubiss.nl/sites/default/files/bestanden/kennisbank/Publicatie%20-%20HRM%20in%20tijden%20van%20verandering.pdf>



Er is geen nieuwe informatie beschikbaar over de frequentie van functioneringsgesprekken en de kwaliteit van deze gesprekken. Uit het onderzoek van FNV (voormalige ABVAKABO FNV) uit 2009 bleek dat in de twee jaar voor de meting ruim twee derde (69%) van het bibliotheekpersoneel een functioneringsgesprek heeft gehad. Voor de meesten is dit ook een jaarlijks terugkerend fenomeen. Toch geeft 39 procent aan niet jaarlijks een functioneringsgesprek te hebben.

Andere maatregelen

Om de gevolgen van de dalende werkgelegenheid en de kleinere formatie op te vangen, zetten de ondervraagde bibliotheken naast aandacht voor duurzame inzetbaarheid en strategische personeelsplanning in op verschillende andere aspecten. In de eerste plaats wordt er meer flexibel gewerkt. 83 procent van de respondenten in de enquête geeft aan dit te doen.

Verder wordt er ingezet op scholing van de werknemers en vrijwilligers. Respectievelijk 70 en 50 procent van de respondenten noemt deze punten. Ruim twee derde zet in op mobiliteit van werknemers. Het minst wordt ingezet op regionale mobiliteitscentra. Slechts 17 procent geeft aan hiervan gebruik te maken en 43 procent zegt dat hier juist niet op wordt ingezet. In de open antwoorden geven bibliotheken aan ook in te zetten op nieuwe functies, zoals leesconsulent, en op taakverbreding. Ook het begeleiden van vrijwilligers, het verbeteren van de gesprekkencyclus (JVB) worden genoemd als maatregelen om de kleinere formatie op te vangen. Eén respondent noemt nog in de open antwoorden dat bij hen geworven wordt op basis van competenties in plaats van op een vakgerichte opleiding.

Ondersteuning

Een derde van de bevroagden geeft aan behoefte te hebben aan ondersteuning bij het omgaan met de dalende werkgelegenheid en de consequenties daarvan. Daarbij wordt in de eerste plaats gedacht aan het uitwisselen van goede praktijken. De helft van de respondenten heeft ook interesse in het opzetten van lerende netwerken, strategische personeelsplanning, duurzame inzetbaarheid en regionale intersectorale mobiliteitscentra. Verder worden leiderschapsontwikkeling, organisatieadvies en scholingsaanbod ieder één keer genoemd.

Wensen van het personeel

Over de wensen van het personeel zijn geen nieuwe gegevens bekend. In de vorige arbeidsmarktanalyse bleek dat minder dan een derde van het personeel het gevoel heeft dat ze doorgroeimogelijkheden hebben binnen de bibliotheken. Ook heeft minder dan de helft van het personeel de mogelijkheid om het takenpakket aan te passen aan de eigen wensen. Over de werktijden is het merendeel van het personeel tevreden. Zij willen hier niets aan veranderen. Dit is echter niet het geval voor jongeren. Zij zouden over het algemeen meer uren willen werken.



4.5 Arbeidsmarktknelpunten

Veranderende taken en manier van werken

Uit bovenstaande is te concluderen dat een minder personeel wordt vooral opgevangen door het afstoten en verschuiven van taken en een efficiëntere bedrijfsvoering. De nieuwe rol van de bibliotheken als spin in het web lijkt hierdoor echter minder te worden aangetast. De andere taken en manier van werken vragen, naast al de veranderingen die al waren ingezet door de nieuwe rol van de bibliotheek, ook iets anders van de medewerkers. Dit leidt niet alleen tot knelpunten op vlak van competenties, maar lijkt ook consequenties te hebben voor de ervaren werkdruk en werkbeleving.

Competenties

Er wordt een mismatch ervaren tussen de huidige en vereiste competenties van het personeel nu en in de toekomst. De helft van de respondenten in de enquête ervaart door de kleinere formatie een toenemende druk door een slechtere match tussen beschikbare en vereiste competenties. Ook het Panteia-rapport concludeert dat een van de belangrijkste belemmering voor cultureel ondernemerschap is 'dat de competenties van de medewerkers niet passend zijn met wat er op het moment nodig is in de sector' (Panteia, 2015, p. 32). De mismatch kan bijvoorbeeld worden aangepakt door instroom waar mogelijk, verbeteren van de competenties van het huidige personeel en andere inzet van vrijwilligers.

Werkdruk en werkmotivatie

Aan de hand van de enquête ontstaat het beeld dat werken met minder medewerkers leidt tot een hogere ervaren werkdruk doordat de medewerkers meer taken hebben gekregen. In 2009 is daarnaast al vastgesteld dat de veranderende werkzaamheden voor bibliotheekmedewerkers voor bijna een vijfde heeft geleid tot een grotere fysieke werkbelasting (ABVAKABO FNV, 2009). Ondanks de hogere ervaren werkdruk lijkt de arbeidsmotivatie relatief weinig te veranderen. Het verzuim in de branche is de laatste jaren juist licht gedaald.

Professionalisering van HR-beleid?

Uit de vorige arbeidsmarktanalyse uit 2013 bleek dat veel bibliotheken geen personeelsbeleid hebben dat zich specifiek en op een structurele manier richt op het duurzaam inzetbaar houden van het personeel. Uit de vragenlijst blijkt wel dat twee derde van de bibliotheken die de afgelopen twee jaar zijn gekrompen in aantal medewerkers, nu wel inzet op beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Bibliotheken zetten ook bewust in op strategische personeelsplanningen. Bijna vier op de vijf respondenten noemen dit als instrument om de kleinere formatie op te vangen. De cijfers van de vragenlijst en vorige onderzoeken zijn niet vergelijkbaar, maar de uitkomst van de vragenlijst kan een indicatie zijn dat de branche de afgelopen jaren gewerkt heeft aan het professionaliseren van het personeelsbeleid. Ook bieden SBW en PSO's handvatten op dit vlak.

Toekomstige arbeidsmarktknelpunten

In de enquête is ook gevraagd naar de toekomstige arbeidsmarktknelpunten volgens de respondenten. In de eerste plaats worden hierbij vergrijzing en te weinig verjonging aangegeven. Dit gaat gepaard met een mismatch aan competenties zoals hierboven beschreven. Dit komt aan de ene kant door de nieuwe rol van de bibliotheek, maar ook door de verminderde instroom van mensen die



de nodige nieuwe competenties met zich mee brengen. De mismatch van competenties maakt de omslag van bibliotheek oude stijl naar nieuwe stijl moeilijk. Ook leiden de veranderingen en onzekerheden tot druk bij de medewerkers. Er is bovendien een budgettaire druk. Deze wordt nog verhoogd door het in dienst nemen/willen nemen van hoger opgeleid personeel (hbo) en het willen bieden van doorgroeimogelijkheden. Verder wordt genoemd dat er te weinig vakgerichte opleidingen zijn en dat er een gebrek is aan innovatie en vernieuwing.

Kansen toekomstige werkgelegenheid

Uit de open antwoorden blijkt dat een aantal respondenten (9 van de 72) zegt geen of nauwelijks kansen voor werkgelegenheid te zien naar de toekomst toe. De kansen die ze zien hangen vooral samen met de nieuwe rol en taken van de bibliotheek. Zo zien ze kansen in de verbreding van de taken, de nieuwe maatschappelijke rol van de bibliotheek en in de samenwerking van de bibliotheken met andere organisaties. Hierbij worden vooral kansen op de thema's laaggeletterdheid, leesbevordering, samenwerking met de scholen, het nieuwe leren en levenslang leren gezien. Ook wordt het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en het kunnen programmeren, coördineren of aanbieden van sociale en educatieve activiteiten, kunnen faciliteren van communities, begeleiden van vrijwilligers, netwerkers, verbinders en programmamakers gezien als potentiële kansen. Verder worden er kansen gezien op vlak van digitaliseren en voor mensen met programmeer vaardigheden, culturele programmering. Enkele respondenten geven ook aan dat er werkgelegenheidskansen zijn door meer projectmatig werken en ook door flexibeler te werken (met een flexibelere cao of minder hiërarchisch werken).

Kennishiaten

Over de kwalitatieve arbeidsmarkt binnen de openbare bibliotheken is meer kennis gewenst om tot een compleet beeld te komen van mogelijke kwalitatieve arbeidsmarkt knelpunten. Naast onderstaande kennishiaten kunnen bij een vergelijking van de data van 2009 en 2013 en 2015 veranderingen in de kwaliteit van arbeid worden gesignaleerd, zoals stijging of daling van medewerkerstevredenheid, het houden van functioneringsgesprekken en inzet op scholing.

Er is geen volledig beeld van de vernieuwde taken, taakeisen, de daaraan gebonden competenties en de nu aanwezige competenties bij personeel en vrijwilligers. Deze informatie is nodig om een goed beeld te krijgen van de mismatch voor wat betreft de competenties en om vervolgens hier aan te kunnen werken.

Ten tweede blijkt uit de deskresearch uitgevoerd voor deze analyse dat branche brede onderzoeken waarin medewerkers aan het woord komen of worden ondervraagd over de arbeidsmarkt van de openbare bibliotheken schaars en verouderd zijn. Er zijn wel interne medewerkerstevredenheidsonderzoeken worden gehouden, maar deze zijn niet openbaar. Daarnaast worden deze onderzoeken alleen intern door de bibliotheken gebruikt en ontbreekt het totaal beeld over de gehele branche waarop landelijk beleid zou kunnen worden gemaakt.



5 Conclusie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk begint met de belangrijkste conclusies en een overzicht van de gevonden knelpunten. Daarnaast is bij het opstellen van deze arbeidsmarktanalyse op verschillende thema's een gebrek aan informatie opgemerkt. Deze kennishiaten worden ook omschreven. Tot slot worden aanbevelingen gedaan.

5.1 Conclusie

De afgelopen jaren hebben de bibliotheken te kampen gehad met bezuinigingen. De bezuinigingen hebben geleid tot een daling van de werkgelegenheid. Dat leidde tot aanpassing van de dienstverlening. Naast uitstroom naar (pre)pensioen zijn er ook tijdelijke contracten niet verlengd en is gedwongen ontslag noodzakelijk geweest. Door de uitstroom van personeel zijn personeelskosten bespaard maar de besparing is niet naar rato van de daling van de werkgelegenheid. Waarschijnlijk zijn er naar verhouding meer kosten gemaakt om werknemers op te leiden of te ontslaan. Ook lijkt er meer gebruik te worden gemaakt van flexibel dan wel ingehuurd personeel wat naar verhouding mogelijk duurder is dan vast personeel.

Om de nieuwe maatschappelijke rol van de bibliotheken gestalte te geven zijn andere competenties van het personeel nodig. Deze nieuwe invulling moet bovendien vorm krijgen terwijl het beschikbare personeel de taken al met minder mensen moet uitvoeren. Hier blijft een spanningsveld voor de bibliotheken. Bibliotheken zetten daarom in op efficiëntere werkprocessen en een flexibelere manier van werken. Er is bovendien meer aandacht voor personeelsbeleid als het gaat om de opleiding van personeel en de duurzame inzetbaarheid van het personeel.

5.1.1 Arbeidsmarktknelpunten

De volgende kwantitatieve knelpunten komen naar voren:

- Gebrek aan de instroom van jongeren
- Gedwongen uitstroom door bezuinigingen (korte termijn) waardoor een deel van het personeel werkloos wordt en de taken met minder mensen moeten worden uitgevoerd. De uitstroom van ouderen naar (pre)pensioen (middellange termijn), gaat gepaard met verlies van kennis; dat knelt des te meer als niet in vervanging door instroom kan worden voorzien.

De volgende kwalitatieve knelpunten zijn gevonden:

- Andere competenties zijn nodig voor de nieuwe rol van de bibliotheek
- Een suboptimale aansluiting van de opleidingen op de arbeidsmarkt
- De vergroting van het aandeel vrijwilligers met (zeer) kleine aanstellingen waardoor meer begeleiding van het vaste personeel noodzakelijk is
- Minder flexibiliteit om ziekte op te vangen
- Een hogere ervaren werkdruk (die mogelijk op de langere termijn leidt tot hoger ziekteverzuim of een lagere arbeidsmotivatie).



5.1.2 Kennishiaten

Om een compleet overzicht te geven van de arbeidsmarkt openbare bibliotheken is een grote hoeveelheid informatie nodig. Niet alle noodzakelijke informatie is volledig beschikbaar of gebaseerd op recente gegevens. Daardoor bestaat er ook tot op zekere hoogte onzekerheid over genoemde knelpunten. Hieronder geven we aan op welke vlakken gegevens ontbreken.

- Herkomst van de instroom, in het bijzonder de omvang van de instroom vanuit de opleidingen
- Geen inzicht in landelijke vacaturecijfers
- Geen inzicht in de achtergrond van de beperkte doorstroom binnen de branche
- Geen inzicht in arbeidsmarkt naar functiegebied
- Geen inzicht in de tevredenheid van de medewerkers
- Geen inzicht in de oorzaken van de discrepantie tussen de daling van de uitgaven aan personeel en de daling van de werkgelegenheid
- Geen inzicht in de opleidingsinspanningen en -mogelijkheden van de bibliotheken

5.2 Aanbevelingen

Op basis van de analyse komen we tot de volgende aanbevelingen:

- Stimuleer samenwerking tussen opleidingen en bibliotheken om de aansluiting tussen de opleidingen en behoeften van de arbeidsmarkt te verbeteren
- Streef naar een evenwichtige leeftijdsopbouw in het personeelsbestand
- Motiveer jongeren om voor de branche te kiezen indien er voldoende vacatures zijn
- Faciliteer de uitwisseling van goede praktijken bij het omgaan met de dalende werkgelegenheid en het invulling geven aan de nieuwe rol van de bibliotheken
- Stimuleer strategische personeelsplanning om gevraagde en beschikbare competenties in beeld te hebben en zo helder te krijgen welke aanpassingen nodig zijn om de omslag te maken
- Stimuleer duurzame inzetbaarheid met oog op de veranderingen en tekenen van verhoogde werkdruk
- Monitor landelijk de tevredenheid van het personeel
- Ondersteun bibliotheken en personeel bij de inzet van vrijwilligers

De arbeidsmarktanalyse 2015 biedt een beeld van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Op basis van dit beeld kan tijdens een expertmeeting in het voorjaar van 2016 kritisch worden gereflecteerd op wat dit nu betekent voor de branche en de individuele bibliotheek en medewerkers en kunnen met de deelnemers oplossingsrichtingen worden besproken. Zo wordt er ingegaan op:

- Mogelijke en gewenste acties op het terrein van instroom, doorstroom en uitstroom in het licht van het beoogde toekomstperspectief van de branche
- Mogelijke en gewenste acties op het terrein van loopbaanontwikkeling binnen de branche
- Het effect daarvan kan zijn dat extra draagvlak kan worden verkregen voor de meerjarenbeleidsontwikkeling van SBW.



Literatuurlijst

- ABVAKABO FNV (2009). Van vak naar baan: onderzoek naar mogelijkheden en maatregelen voor levensfase bewust personeelsbeleid in de openbare bibliotheek. Zoetermeer: FNV (toen ABVAKABO FNV)
- Boekmanstichting (2015). Boekman 103 Wie geeft er aan cultuur? Geraadpleegd via: <http://www.boekman.nl/producten/boekman/boekman-103-wie-geeft-er-aan-cultuur>
- Broers, A. & Jans, L. (2013). De vrijwilliger van nu: kostenbesparende kracht of excellente expertise. Bibliotheekblad, 8
- BusyBusiness (2014). Arbeidsmarkt en arbeidskosten in beeld: Resultaten van een enquête van de leden van de VOB. Geraadpleegd via: http://www.debibliotheken.nl/fileadmin/documenten/2014_arbeidsmarkt-en-arbeidskosten-in-beeld_onderzoekrapport_vob.pdf
- Cubiss (2014). HRM in tijden van verandering. Tilburg: Cubiss
- Cubiss (2015). Kennisdeling in de bibliothekenbranche: Een onderzoek onder bibliotheek professionals. Geraadpleegd via: https://www.kb.nl/sites/default/files/150513_onderzoek_kennisdeling_in_de_bibliotheekbranche_2015.pdf
- ECABO (2012). Perspectief op werken en leren in de ICT en Media 2012-2016. Amersfoort: ECABO.
- ECABO (2013). Monitor arbeidsmarkt en beroepsonderwijs 2012-2017. Amersfoort: ECABO.
- ECABO (2013). Perspectief op werken en leren in de economisch-administratieve ICT-en veiligheidsberoepen 2015-2017. Amersfoort: EBACO
- ECABO (2014). Kwalificatiedossier mbo; Bibliotheken. Geraadpleegd via: <http://www.ecabo.nl/sites/default/files/kwalificatiestructuur/cgbo/2014-2015/Bibliotheken-def.pdf>
- Hartevelt, I. Klaver, P. & Stroeker, N. (2015). Ondernemerschap in een veranderend subsidiebeleid; rapport onderzoek bezuinigingen & cultureel ondernemerschap bibliothekensector. Zoetermeer: Panteia
- Huijsmans, F. (2014). Nieuwe competenties voor het informatievak? Geraadpleegd via: <http://warekennis.nl/wordpress/nieuwe-competenties-voor-het-informatievak/>
- Koninklijk Bibliotheek (2015). De maatschappelijke waarde van openbare bibliotheken in Nederland – een enquêteonderzoek. Geraadpleegd via: https://www.kb.nl/sites/default/files/publicatie_de_maatschappelijke_waarde_van_openbare_bibliotheken_in_nederland.pdf
- Oomes, M. (2011). Competentie-index voor het bibliotheekveld; Handvatten voor competente medewerkers. Den Haag: SIOB
- Oomes, M (2015). De economische waarde en impact van bibliotheken, Bibliotheekblad, 5
- Probiblio, Cubiss & Rijnbrink Groep (2012). Competenties. Geraadpleegd via: <https://www.biebtobieb.nl/berichten/7752>
- SBW(2014). Vrijwilligers in de bibliotheek. Een inventarisatie van de inzet van vrijwilligers in de bibliotheekbranche
- SBW (2013). Een branche in transitie: Arbeidsmarktanalyse 2013.
- SBW(2015). Inventarisatie medewerkers met een arbeidsbeperking in openbare bibliotheken.



- Sectorplan Cultuur (2014). Sectorale analyse. Geraadpleegd via: <http://www.sectorplancultuur.nl/wp-content/uploads/2014/04/C.Sectorale-analyse-1.pdf>
- SIOB (2013). Bibliotheekmonitor. Geraadpleegd via: <http://bibliotheekmonitor.nl/>
- SIOB (2014). Bibliotheek van de toekomst. Den Haag: SIOB
- Stichting Bibliotheek.nl (2015). 5 jaar bibliotheekinnovatie; wat heeft de BNL-periode 2010-2014 gebracht? Den Haag: Stichting Bibliotheekwerk
- Trouw (2015). Cultuur instelling draait steeds vaker op vrijwilligers. Krantenartikel. Geraadpleegd via: <http://www.trouw.nl/tr/nl/4512/Cultuur/article/detail/4084736/2015/06/20/Cultuurinstelling-draait-steeds-vaker-op-vrijwilligers.dhtml>
- Vereniging Openbare Bibliotheken en ArboNed (2015). Periodieke Brancherapportage 2014. Den Haag: VoB
- Vos, E. Boogart, A. & Zoutman, R. (2015). Lokaal bibliotheekwerk; een handreiking voor gemeenten. Den Haag: VNG
- Effectory (2014). Bibliotheek Almere is beste werkgever van Flevoland. Geraadpleegd via: <http://www.effectory.nl/kennis/themas/bibliotheek-almere-is-beste-werkgever-van-flevoland/>
- UWV (2014). Sectoren in beeld: Ontwikkelingen, kansen en uitdagingen op de arbeidsmarkt. Analyserapport. Amsterdam: UWV