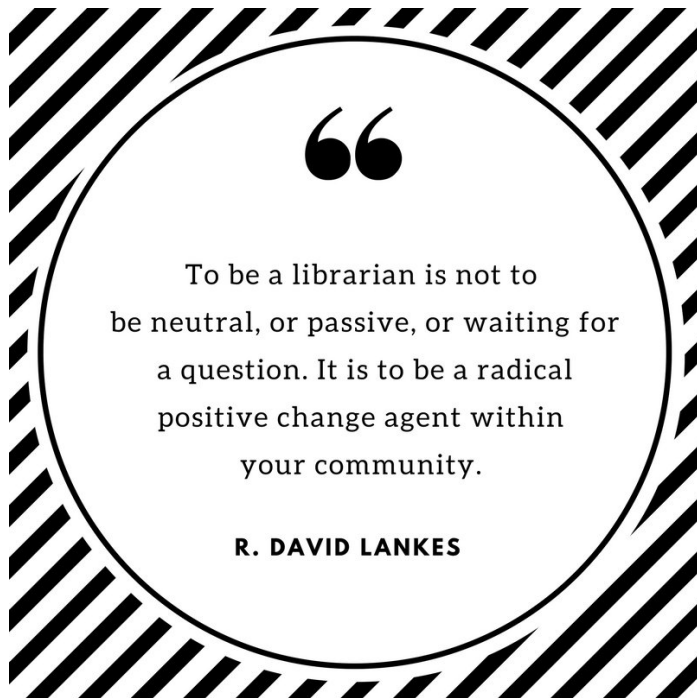


› *Medewerkers in een veranderende branche*

Om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke vraagstukken van vandaag en te anticiperen op de behoeften van de samenleving, kiezen veel bibliotheken voor een bredere maatschappelijke en educatieve positionering. Een veranderende bibliotheek betekent dat de medewerkers mee moeten veranderen. David Lankes, professor en directeur van de School of Library and Information Science University van South Carolina beschrijft in zijn boek 'The Atlas of New Librarianship' een nieuw type bibliothecaris. Een bibliothecaris wiens werk niet gecentreerd is rondom het boek en media, maar rondom kennis en leren.

Het huidige personeelsbestand van veel bibliotheken is nog niet geheel in overeenstemming met deze veranderende rol. Dit heeft onder meer te maken met de vergrijzing van het personeel (bijna twee derde deel van de medewerkers is 50 jaar of ouder (KB, 2018)), de geringe aanwas van nieuwe medewerkers en het ontbreken van branche-eigen MBO en HBO vakopleidingen. Wel is er in toenemende mate aandacht voor scholing en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.



Bron: Lankes, 2018.

Vergrijsde beroepsgroep

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) benoemde in 2017 bibliothecarissen en conservatoren (waartoe ook archivariissen, kunstgaleriehouders, literatuuronderzoekers en mediathecarissen gerekend worden) als de meest vergrijsde beroepsgroepen van Nederland. Stichting BibliotheekWerk (SBW) kwam met het in 2015 gepubliceerde rapport 'Minder personeel en andere taken' onder andere tot eenzelfde conclusie: '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. Ongeveer 60% van de werknemers is 50 jaar of ouder. Een groot deel van de werknemers zal de komende tien tot twintig jaar dus uitstromen. Vergelijken 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 duidelijke toe of afname in de leeftijdscategorie jonger dan 40 jaar. Dit suggereert dat de instroom onder jongeren beperkt is.' (Stichting BibliotheekWerk, 2015).

Andere bibliotheek, andere competenties

Niet alleen moeten oudere medewerkers langer doorwerken, ook de inhoud van hun werk is enorm veranderd. Dat constateerden Huysmans en Hillebrink al in 2008. De snelle technologische ontwikkelingen hebben een enorme impact op bibliotheken. Volgens de 'Arbeidsmarktanalyse Openbare Bibliotheken' van Gaisbauer en Wilschut (2015) heeft het management behoefte aan andere competenties van het personeel. Competenties die beter passen bij wat de veranderde omgeving van hen vraagt. Oomes (2011) stelt in de publicatie 'Nieuwe bibliotheken, nieuwe competenties' dat er nieuwe competenties nodig zijn mede door verschuivingen binnen de kernfuncties van de bibliotheek. Bij nieuwe competenties kan gedacht worden aan zaken zoals netwerken en verbindingen leggen, een klantgerichte oriëntatie, ondernemerschap en projectmatig werken.

Kortom: een nieuw profiel voor de bibliotheekmedewerker. Sinds 2017 verzorgt Cubiss samen met Avans+ de opleiding tot community librarian. De deelnemers worden opgeleid tot:

- Communitybuilder
- Kennisdeler
- Communicator
- Co-creator

De veranderende bibliotheek: opgave of uitdaging?

Een bedrijfstak in verandering eist veel van de medewerkers. Niet alleen de inhoud verandert, ook de randvoorwaarden en de bedrijfscultuur zullen anders worden ingericht. Nu en op korte termijn verandert er veel in de interne organisatie en externe omgeving, in de lokale gemeenschap en de arbeidsomgeving.

In onderstaand schema (Cubiss, 2018) worden de veranderingen weergegeven met links de 'oude' situatie en rechts de 'nieuwe' situatie.

De veranderopgave in de bibliotheekbranche van traditioneel naar modern	
Traditioneel	Modern
Externe omgeving	
Vervroegde uittredingsmogelijkheden pensioen	Langer doorwerken, minder vervroegd pensioen mogelijkheden
Gestage toepassing van technologische ontwikkelingen	Snelle openvolging van nieuwe technologische toepassingen
Interne organisatie	
Stabiele werkomgeving met een stabiele organisatiestructuur, stabiele taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	Continue veranderingen in de organisatiestructuur, functie-eisen, rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden
Werkzekerheid, 'baan(garantie) voor het leven'	Verantwoordelijk voor de eigen loopbaan en reductie van baan-/werkzekerheid
Individuele prestaties leidend	Teamprestaties leidend
Behoeft specialistisch opgeleide medewerkers	Behoeft aan medewerkers met diverse opleidings- en werkervaringsachtergronden
Top down managementcultuur	Faciliterend leiderschap
Toezicht en controle gericht op output (zoals uitleencijfers en ledenaantallen)	Zelfcontrole, gericht op het resultaat (zoals bijdrage en impact op lokale thema's)
Carrièremogelijkheden sterk afhankelijk van personele uitstroom	Carrièremogelijkheden sterk afhankelijk van eigen verantwoordelijkheid
Vaste werkplek en werktijden	Meer variabele werkplek en variabele werktijden
Behoeft aan vaste stabiele personele formatie	Behoeft aan variabele, flexibele personele formatie
De lokale gemeenschap	
Zorgende en geregelde overheid	Terugtrekkende overheid en burgerparticipatie
Vaste trouwe leden	Mondige klanten en kritische burgers
Bibliotheek is een vanzelfsprekend instituut	De bibliotheek is geen vanzelfsprekende voorziening
Arbeidsomgeving	
Fysieke arbeid	Mentale en emotionele arbeid
Accumulatie van ervaring, gebaseerd op diploma's	Een leven lang leren en participeren om bij te blijven
Minder hoge werkdruk en meer recuperatie	Intensivering van de arbeid

Bron: Cubiss, 2018.

Aandacht voor duurzame inzetbaarheid

Bedrijven en organisaties die werk maken van de gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling van hun medewerkers, plukken daar vaak direct de vruchten van. Het zorgt voor meer werkplezier, minder ziekteverzuim en een hogere arbeidsproductiviteit. Mensen zullen steeds langer doorwerken en de gemiddelde leeftijd op de werkvloer stijgt. Tegelijkertijd vragen economische en technologische ontwikkelingen om wendbare organisaties. Werkgevers en werknemers die ervoor zorgen dat ze fit blijven voor het steeds sneller veranderende werk, zijn op weg naar duurzame inzetbaarheid (www.duurzameinzetbaarheid.nl, 2016).

+ Duurzame inzetbaarheid

Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over mogelijkheden beschikken om nu en in de toekomst met behoud van gezondheid en welzijn te blijven werken. In de definitie wordt met 'inzetbaarheid' bedoeld op inzetbaarheid in betaald werk voor ten minste 12 uur per week.

Dit vraagt om:

Een werkomgeving die hen hiertoe in staat stelt;

De motivatie van de medewerker om de geboden mogelijkheden te benutten;

Verantwoordelijkheden en uitdagingen voor werkgever en werknemer;

Samenwerking tussen beide partijen.

De medewerker en de direct leidinggevende spelen bij het werken aan duurzame inzetbaarheid een belangrijke rol, waarbij het management en de ondersteunende afdelingen en diensten zoals HRM en Arbodienst op deze samenwerking kunnen sturen (www.arbokennisnet.nl).

Samen verantwoordelijk

Duurzame inzetbaarheid wordt door de auteurs niet alleen gezien als een individuele aangelegenheid, maar als een strategisch en integraal onderdeel van de bedrijfsvoering (Van der Klink et al., 2010). De medewerker behoudt de regie over de eigen inzetbaarheid. Deze verantwoordelijkheid en basishouding ('attitude' en 'motivatie') kan namelijk niet bij de werkgever worden neergelegd. Duurzaam inzetbaar zijn is daarmee de verantwoordelijkheid van medewerker én werkgever.

Het stimuleren van duurzame inzetbaarheid

In de afgelopen jaren hebben verschillende onderzoeken en interventies in de branche plaatsgevonden en zijn er diverse publicaties geweest over duurzame inzetbaarheid. Ter inspiratie staat hieronder een aantal verwijzingen:

+ Sectorplan cultuur 'Duurzaam vooruit' - 2015

Binnen het sectorplan Cultuur uit de 'Asschergelden' is het arbeidsmarktplan Bibliotheken 'Duurzaam vooruit' gericht op het stimuleren van duurzame inzetbaarheid van medewerkers en van mobiliteit. De [Vereniging Openbare Bibliotheken \(VOB\)](#) heeft ingezet op loopbaantrajecten en van-werk-naar-werktrajecten.

+ ESF subsidies voor Duurzame Inzetbaarheid 2014 - 2017

In de afgelopen jaren hebben individuele bibliotheken en andere organisaties in de branche met Europese subsidie duurzame inzetbaarheid [maatwerktrajecten](#) ontwikkeld en uitgevoerd.

+ Toolbox Branche in Beweging - mei 2015

Stichting BibliotheekWerk (SBW) heeft verschillende instrumenten ontwikkeld om duurzame inzetbaarheid te stimuleren. Met de praktische instrumenten uit de toolbox [Branche in beweging](#) en [Branche van de toekomst](#) kunnen het management en de medewerkers aan de slag om samen stappen te zetten. Daarnaast heeft SBW bepleit dat provinciale directie-overleggen het [thema](#) in de beleidsagenda op te nemen.

+ Sociaal Contract in de CAO

Als onderdeel van de cao Openbare Bibliotheken 2015-2019 is door werknemers en werkgevers in de branche een [Sociaal Contract](#) gesloten. In dit contract staan afspraken die duurzame inzetbaarheid stimuleren.

+ Opleiding tot community librarian

De opleiding [Community Librarian](#) heeft als doel de innovatieve kracht van de bibliotheek te versterken. Bibliotheken transformeren naar een brede maatschappelijke bibliotheek, waar niet het boek, maar het vraagstuk centraal staat. Dat vraagt om andere, nieuwe competenties van de bibliothecaris.

Bronnen

- › CBS, Statline (2017). *Werkzame beroepsbevolking: vergrijzing SBI 2008; 2001-2014*. Geraadpleegd op 01-05-2018.
- › Frenk, M. (2017). *Community Librarian*. Tilburg: Cubiss.
- › Gaisbauer, J. & Wilschut, J. (2015). *Arbeidsmarktanalyse Openbare Bibliotheken 2015, Minder personeel en andere taken*. Den Haag; CAOP in opdracht van Stichting BibliotheekWerk.
- › Huysmans, F. J. M. & Hillebrink, C. (2008). *De openbare bibliotheek tien jaar van nu*. (SCP-publicatie; Nr.2008/6). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- › KB | Nationale bibliotheek (2018). *Bibliotheekstatistiek 2017*.
- › Klink, J. van der, Brouwer, S., Bultmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W., Wilt, G., van der en Zijlstra, F. (2010). *Duurzaam inzetbaar: Werk als waarde (sustainable employability; Work as value)*. Den Haag: ZonMw.
- › Lankes, D. (2011). *The Atlas of New Librarianship*. Cambridge.
- › Cubiss (2018). Omgevingstabel Cubiss. Tilburg: Cubiss
- › Oomes, M., Smit, S., Klok, T. en Camo, D. (2011) *Nieuwe bibliotheken, nieuwe competenties*. Den Haag: SIOB.
- › www.arbokennisnet.nl. *Wat is duurzame inzetbaarheid?* Geraadpleegd op 01-05-2018.
- › www.duurzameinzetbaarheid.nl (2016). *Vier op de vijf cao's bevatten afspraken over duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 01-05-2018.