



# Samenvatting en aanbevelingen

## Vrijwilligers **in de bibliotheek**

2017



Bibliotheek**Werk**

## Voorwoord

Bijna alle openbare bibliotheken zetten tegenwoordig naast beroepskrachten vrijwilligers in. Soms gaat het om enkele en soms om veel meer. De betaalde beroepskrachten vormen qua uren inzet veruit de meerderheid. De vrijwilligers zijn gemiddeld zo'n 3 tot 4 uur per week actief in de bibliotheek. Omdat bibliotheken zoeken naar een goede en zinvolle lijn voor het vrijwilligerswerk heeft Stichting BibliotheekWerk onderzoek laten doen. Maken bibliotheken gebruik van vrijwilligers, voor hoeveel uur en wat doen zij precies? Zijn er dilemma's? Als bestuur bedanken wij de branche ervoor dat maar liefst bijna 125 bibliotheken de enquête hebben ingevuld.

In de cao Openbare Bibliotheken is afgesproken dat de functies uit de bibliotheekwet ingevuld worden door een professionele organisatie. De vrijwilliger doet aanvullende werkzaamheden en activiteiten. Het onderzoek laat zien dat het om nuttige praktische activiteiten gaat of bijvoorbeeld om taalmaatje zijn. De taakafbakening of het samenspel tussen de beroepskracht en de vrijwilliger is wel nog vaak onhelder en vereist dat bibliotheken daar nog meer aandacht aan besteden. Ook mag de rol van de ondernemingsraden op dit gebied versterkt worden.

Om bij te dragen aan de verdere dialoog over de inzet van vrijwilligers organiseerde Stichting BibliotheekWerk eerder een bijeenkomst en deed onderzoek. Ook met dit onderzoek delen openbare bibliotheken kennis met elkaar. Daarnaast staan er een aantal conclusies en aanbevelingen in die variëren van praktische tips tot beleidsmatige keuzes. Het bestuur spreekt de wens uit dat die de aanleiding vormen tot een dialoog en discussie over de 'juiste' inzet van vrijwilligers in de branche en de taken van de betaalde beroepskrachten.

Namens het bestuur van Stichting BibliotheekWerk,

Jan Gommer,  
voorzitter

# Samenvatting

## 1. Inleiding

De positie van vrijwilligers in de bibliotheekbranche is een actueel thema. Steeds meer bibliotheken maken gebruik van vrijwilligers. Het samenspel tussen betaalde medewerkers en vrijwilligers is zowel een kans als een uitdaging voor individuele bibliotheken.

In 2014 voerde Stichting Bibliotheekwerk (SBW) in opdracht van cao-partijen in de bibliotheek branche een onderzoek uit naar aantal en inzet van vrijwilligers in de bibliotheek. De uitkomsten van dit onderzoek hebben onder andere geleid tot een aanpassing van artikel 48 van de cao. In 2017 is dit onderzoek in een uitgebreidere vorm herhaald, uitgevoerd door Cubiss. De belangrijkste reden hiervoor was om te monitoren hoe de inzet van vrijwilligers zich de afgelopen vier jaar heeft ontwikkeld. Dit is vertaald naar de volgende hoofdvragen:

- In hoeverre werken openbare bibliotheken met vrijwilligers en waarom doen ze dat?
- Hoe worden de vrijwilligers ingezet?
- Hoe ziet het vrijwilligersbeleid eruit?
- Hoe wordt het vrijwilligerswerk gecoördineerd?

In deze samenvatting worden de hoofdzaken uit dit onderzoek beschreven. Voor een volledige weergave van het onderzoek verwijzen wij u naar de volledige rapportage.

## 2. Methodologie

In 2014 is een eerste onderzoek naar vrijwilligers in de sector gedaan. Het CAOP was de uitvoerende partij. Bij het opstellen van de vragenlijst werkte zij samen met Movisie en Centraal Overleg Arbeidsvoorwaarden Openbare Bibliotheken.

Het herhalingsonderzoek in 2017 is uitgevoerd door Cubiss en heeft een getrapte opzet:

1. Herhaling van de vragenlijst uit 2014. Uitgevoerd begin 2017.
2. Verdiepend onderzoek (eind 2017) waarbij een combinatie van onderzoeksmethodes is gehanteerd:

- een digitale vragenlijst met aanvullende vragen op de eerdere vragenlijst
- drie focusgroepen met doelgroepen uit de sector namelijk vrijwilligers coördinatoren, OR/PVT leden en directie/management
- desk research naar good practices in andere branches

De respons op de vragenlijsten in 2017 is hoog. In totaal vulden 124 bibliotheken de eerste enquête in en 122 bibliotheken de tweede. Dat is een respons percentage van respectievelijk 81% en 79%. Aan de focusgroepen namen in totaal 25 personen deel verspreid over 21 bibliotheken, waarbij een goede spreiding was tussen kleinere en grotere bibliotheken en tussen bibliotheken met veel en weinig vrijwilligers. Ook de landelijke spreiding was goed.

Gezien deze goede respons en deze goede spreiding mag geconcludeerd worden dat de uitkomsten een betrouwbaar beeld schetsen van de huidige status rondom de inzet van vrijwilligers in de sector.

### 3. Uitkomsten

#### 3.1 Aantallen vrijwilligers

Inmiddels werken alle bibliotheken op één na met vrijwilligers. Ter vergelijking: in 2014 gold dat voor 92% van de bibliotheken. Het aantal bibliotheken dat vrijwilligers inzet is dus in drie jaar tijd gestegen en dat geldt ook voor het aantal vrijwilligers per bibliotheek.

De aantallen vrijwilligers die in een bibliotheek actief zijn, zijn zeer verschillend. Zo zijn er bibliotheken met slechts enkele vrijwilligers, maar er zijn ook organisaties waar meer dan 300 vrijwilligers actief zijn. Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat in vergelijking met 2014 het gemiddelde aantal vrijwilligers per bibliotheek duidelijk is gestegen. Bij twee derde van de bibliotheken overstijgt het aantal vrijwilligers inmiddels de betaalde medewerkers. Dit was in 2014 bij de helft van de bibliotheken het geval. Overigens zijn betaalde medewerkers op basis van aantal fte nog altijd veruit in de meerderheid. Dit komt doordat vrijwilligers slechts een beperkt aantal uren per week werken, gemiddeld zo'n 3 tot 4 uur.

De term vrijwilliger lijkt eenduidig, maar in de praktijk zijn er verschillende soorten vrijwilligers actief. Omdat de relatie tussen de bibliotheek en deze verschillende vrijwilligers vaak verschilt is onderscheid gemaakt in drie type vrijwilligers:

- Type A: vrijwilligers die rechtstreeks onder de bibliotheek vallen
- Type B: vrijwilligers die wel voor de bibliotheek werken, maar aan een andere organisatie verbonden zijn, zoals UWV
- Type C: vrijwilligers die vanuit een andere organisatie vrijwilligerswerk doen in de bibliotheek, bijvoorbeeld vanuit een andere vrijwilligersorganisatie

De tabel hieronder laat de gemiddelde aantallen per bibliotheek zien.

Type	% bibliotheken met dit type vrijwilliger	Gemiddeld aantal vrijwilligers per bibliotheek	Gemiddeld aantal fte aan vrijwilligers per bibliotheek	Gemiddeld aantal uren per vrijwilliger per bibliotheek per week
Type A	81%	110	10	3,3
Type B	30%	8	2	9,0
Type C	24%	23	1	1,6

Vrijwilligers type A komt veruit het meeste voor: 81% van de bibliotheken werkt met dit soort vrijwilligers<sup>1</sup>. Daarbij gaat het ook meteen om grote aantallen. Gemiddeld zo'n 110 personen per bibliotheek. Wordt dit echter vertaald naar fte en aantal uren per vrijwilliger, dan blijft dit beperkt tot gemiddeld 10 fte en 3,3 uur per vrijwilliger. Ter vergelijking: Een gemiddelde medewerker met een arbeidsovereenkomst in de bibliotheekbranche werkt zo'n 22 uur per week.<sup>2</sup> Het aantal bibliotheken dat werkt met type B en C ligt beduidend lager (respectievelijk 30% en 24%). Ook betreft het veel kleinere aantallen dan van type A. Daarbij valt ook op dat het gemiddelde aantal van type B vrijwilligers lager ligt dan dat van type C (8 versus 23). Echter type B vrijwilligers maken wel veel meer uren per persoon, in

<sup>1</sup> In de praktijk ligt dit percentage waarschijnlijk eerder op 95% omdat niet alle respondenten deze vragen hebben beantwoord, ontbreken er een aantal

<sup>2</sup> Bron: [www.statline.nl](http://www.statline.nl)

vergelijking met type A en C. Hierdoor komt hun aandeel vertaald naar fte hoger uit dan dat van type C.

#### *Aanbeveling*

Veel praktische en organisatorische zaken die komen kijken bij het de inzet van vrijwilligers zijn in elke bibliotheek min of meer hetzelfde. Denk aan standaard contracten, inwerkprogramma's, bepaalde voorbeelden en formats. Het kan lonen om deze zaken centraal/landelijk te verzamelen en te delen.

### **3.2 Redenen voor inzet vrijwilligers**

Als belangrijkste reden om vrijwilligers in te zetten wordt uitbreiding van de dienstverlening genoemd. De meeste bibliotheken geven aan te weinig menskracht te hebben om naast het traditionele bibliotheekwerk ook nieuwe projecten zoals het Taalhuis op te pakken. Daarnaast wordt ook de maatschappelijke functie veelvuldig genoemd. Enerzijds doelt men daarbij op de inzet van vrijwilligers voor lokale verankering. Anderzijds gaat het om het bieden van ruimte aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Veel bibliotheken geven een combinatie van bovenstaande redenen op.

De enige bibliotheek die niet met vrijwilligers werkt, doet dit bewust omdat zij vindt dat een professionele organisatie hoort te werken met betaalde medewerkers.

Hoewel de meeste bibliotheken aangeven een visie te hebben geformuleerd op de inzet van vrijwilligers, lijkt het erop dat deze visie vooral betrekking heeft op de praktische zaken rondom de inzet van vrijwilligers. Een duidelijke visie op het principe van het wel of niet werken met vrijwilligers ontbreekt.

#### *Aanbeveling*

Gebruik dit onderzoek om binnen de branche een visie te ontwikkelen op het werken met vrijwilligers. Dit sluit aan bij een eerdere oproep vanuit VOB en NVG samen uit 2008, waarin gesproken wordt over een transformatie van de vrijwilliger als 'goedkope productiefactor' naar een gewaardeerde en deskundige partner voor de bibliotheek<sup>3</sup>. Ook toen werd geconstateerd dat hiervoor een nieuwe visie op bibliotheekwerk nodig is. Vragen die daarbij een rol spelen zijn onder andere: Wat voor organisatie zijn we en wat voor organisatie willen we zijn? Wat zijn onze (kern)taken in deze veranderende wereld?

Een hulpmiddel bij deze discussie is de indeling van organisaties die gehanteerd wordt in wetenschappelijke literatuur over dit onderwerp. Een beschrijving van deze termen is in de uitgebreide rapportage opgenomen in het hoofdstuk met de casussen uit andere sectoren.

Met behulp van een duidelijke visie, kan vervolgens de meer praktisch invulling worden geformuleerd.

### **3.3 Werving en binding vrijwilligers**

Het aantrekken van voldoende vrijwilligers is voor de meeste bibliotheken niet zo'n probleem. Al zijn er ook bibliotheken die aangeven veel moeite te moeten doen om aan nieuwe vrijwilligers te komen. Vrijwilligers die digitale trainingen willen geven zijn over het algemeen (het meest) lastig te vinden.

Daarbij komt dat het in de praktijk lastig is om mensen voor langere tijd aan de organisatie te binden. De doorstroom is vrij hoog en vooral jongere vrijwilligers (<65 jaar) willen zich

---

<sup>3</sup> VOB en VNG 'Vrijwilligers? Samenwerkingspartners! Over maatschappelijke verankering met behulp van nieuwe vrijwilligers', 2008

liever niet voor lange tijd (> 1jaar) binden. Zij worden liever ingezet bij een vast omljnd project met een duidelijk begin en eind. Dit past in een landelijke trend<sup>4</sup> en is iets waar rekening mee moet worden gehouden.

Vrijwel alle vrijwilligers hebben behoefte aan waardering voor hun inzet. Het gaat hierbij niet om een materiële vergoeding maar vooral om aandacht. De vrijwilliger wil gezien worden. Uit gesprekken met coördinatoren blijkt dat zij zich hier goed van bewust zijn, maar dat dit onderdeel door tijdgebrek nog al eens ondergesneeuwd raakt.

Een andere manier om vrijwilligers te binden is het bieden van opleidingsmogelijkheden. Uit het onderzoek blijkt dat ongeveer een derde van de bibliotheken in haar vrijwilligersbeleid ook een opleidingsbudget heeft opgenomen. Om wat voor bedragen dit gaat is niet bekend. Echter in de praktijk blijkt dat het vooral gaat om training-on-the-job om te zorgen dat de vrijwilliger weet wat hij/zij moet doen. Sommige bibliotheken laten vrijwilligers aansluiten bij bepaalde trainingen die gegeven worden voor het betaalde personeel, zoals een cursus jeugdliteratuur. Echter dit zorgt bij sommige bibliotheken voor onrust bij betaalde medewerkers. Zij vrezen dat goed opgeleide vrijwilligers op termijn nog makkelijker hun baan overnemen.

Hierdoor ontstaat voor bibliotheken een vreemde spagaat: als organisatie wil je professionaliteit uitstralen en dit doe je door medewerkers doorlopend te scholen. Het doet dan niet ter zake of het gaat om vrijwilligers of betaalde krachten. Echter op het vlak van werkverdringing begeef je je daarmee juist op glad ijs.

#### *Aanbeveling:*

De allerbelangrijkste manier om vrijwilligers aan je te binden en te zorgen dat zij met plezier hun taken uitvoeren is het geven van persoonlijke aandacht. Dit betekent zowel ad hoc een gesprekje aan knopen, als officiële gesprekken op jaarbasis, zoals een jaarlijks evaluatie moment. Zo'n moment is meteen een goede aanleiding om samen te kijken of de vrijwilliger nog op de juiste plek zit of dat hij/zij wellicht andere taken ambieert of behoefte heeft aan bepaalde scholing. Op die manier kom je meer tegemoet aan de wens van moderne vrijwilligers om flexibeler ingezet te worden.

Hier is niet alleen een belangrijke taak weggelegd voor de vrijwilligerscoördinatoren maar zeker ook voor leidinggevend en collega medewerkers. Een mooi voorbeeld om dit te organiseren komt uit de zorg sector. Ook daar zijn veel vrijwilligers actief. De rol van de vrijwilligerscoördinator is vooral strategisch en organisatorisch. Daarnaast worden per team of afdeling zogenaamde aandachtsfunctionarissen aangesteld. Dit zijn medewerkers en leidinggevend die verantwoordelijk zijn voor de praktische begeleiding van de vrijwilligers. En daar hoort ook het tonen van voldoende aandacht bij.

Met behulp van een goede visie op de inzet van vrijwilligers (zie aanbeveling 3.2) kan ook het heikele punt van opleiding van vrijwilligers in een duidelijk kader worden geplaatst. Dit maakt keuzes op dit vlak voor iedereen helder.

### **3.4 Taken en werkzaamheden**

Vrijwilligers worden vooral ingezet voor de uitbreiding van werkzaamheden. Dit kan op twee manieren. In de helft van de gevallen betekent dit dat vrijwilligers deze extra werkzaamheden uitvoeren. In ongeveer een kwart van de bibliotheken nemen vrijwilligers taken over van betaalde medewerkers, zodat deze laatste zich kunnen richten op nieuwe of complexere taken. Bij de overige bibliotheken gaat het om een mix van deze twee stijlen.

---

<sup>4</sup> 'Vrijwillige Inzet Onderzocht (ViO) cahier', MOVISIE Utrecht, 2011

De taken van vrijwilligers zijn zeer divers. Zoals de tabel hieronder laat zien worden het organiseren van taalactiviteiten (o.a. taalhuis, taalmaatjes), het logistieke proces en digitale cursussen door twee derde van de bibliotheken genoemd. In ruim de helft van de bibliotheken zijn vrijwilligers ook actief in de front office als gastvrouw en –heer.

**Tabel 3.1 Functies en taken van vrijwilligers**

Functie	% bibliotheken dat hiervoor vrijwilligers inzet	Gemiddelde aantallen vrijwilligers *	Werkzaamheden
Taalhuis/Taalmaatjes/Taalpunt	67%	37	Les geven (77%) Vorbereidend werk (39%) Anders (36%)
Logistieke proces	66%	15	Boeken aan huis (94%) Vervoer tussen vestigingen (16%) Verwerken binnengekomen pakketten (9%) Anders (7%)
Digitale cursussen (Klik en tik, digisterker etc)	65%	11	Geven cursus (76%) Vorbereidend werk (40%) Anders (29%)
Gastvrouw/-heer	58%	44	Welkom heten (88%) Bezoekers helpen voorkant systeem (74%) Openen/afsluiten vestiging (31%) Bezoekers helpen achterkant systeem (23%) Inlichtingenwerk (22%) Anders (28%)
Voorleesactiviteiten	57%	17	Voorlezen (92%) Meedenken over inhoud activiteit (43%) Vorbereidend werk (35%) Anders (17%)
Organisatie activiteiten	49%	9	Vorbereidend werk (86%) Activiteit begeleiden (59%) Meedenken over nieuwe activiteiten (35%) Anders (12%)
Opruimhulp	43%	14	Boeken terugplaatsen (91%) Meehelpen displays en promotietafels (41%) Anders (26%)
dBos	25%	16	(niet verder gespecificeerd)
Makersactiviteiten	16%	2	Draaien fablab (61%) Vorbereidend werk (61%) Verzorgen workshops (54%) Anders (39%)

In de laatste kolom van bovenstaande tabel is te zien welk type taken vrijwilligers uitvoeren bij de verschillende functies. Vrijwel bij alle functies gaat het om meer dan alleen een helpende hand. Veel vrijwilligers geven zelf cursussen of begeleiden activiteiten. Van de gastvrouwen doet ruim 20% ook inlichtingenwerk of helpt klanten met de ‘achterkant’ van het systeem.

Uit het onderzoek komt naar voren dat alleen de inzet van vrijwilligers in deze rol van gastvrouw en –heer door de betaalde medewerkers wordt ervaren als een bedreiging. Dit

heeft te maken met het overlappen van de taken van deze vrijwilligers met de medewerkers van de front office. Op papier worden deze functies vaak duidelijk afgebakend, bijvoorbeeld vrijwillige gastvrouwen mogen geen zoekvragen beantwoorden. Echter in de praktijk is dit nogal eens een grijs gebied, zeker als vrijwilligers al lange tijd in deze functie werkzaam zijn.

Afgezien van de angst voor baanverlies, blijkt uit het onderzoek dat de samenwerking tussen vrijwilligers en betaalde medewerkers over het algemeen goed is.

#### *Aanbeveling*

Het is belangrijk dat directie en leidinggevenden alert zijn en blijven op problemen tussen betaalde en onbetaalde medewerkers op het gebied van taakafbakening. Wacht niet tot het escaleert, maar houdt regelmatig een vinger aan de pols. Een manier om dit te doen is door het volledig in bedden van vrijwilligers in de organisatiestructuur. Laat hen om te beginnen aanschuiven bij afdelingsoverleggen en -uitjes.

### **3.5 Vrijwilligersbeleid**

Een ruime meerderheid van de deelnemende bibliotheken (bijna 90%) geeft aan dat er in de organisatie beleid is opgesteld hoe om te gaan met de inzet van vrijwilligers.

Onderdelen die bij de meeste bibliotheken worden beschreven:

- Visie op vrijwilligerswerk (92%)
- Taken en taakafbakening (90%)
- Positie vrijwilliger in de organisatie (89%)
- Rechten en plichten van vrijwilligers (84%)
- Werving en selectie (83%)
- Erkenning en waardering (82%)
- Voorwaarden voor vrijwilligerswerk (80%)
- Werkafspraken / vrijwilligersovereenkomst (80%)

Veel minder vaak wordt aandacht besteedt aan:

- Financiering vrijwilligersbeleid (41%)
- Opleidingsbudget (35%)
- Behouden van vrijwilligers (31%)
- Medezeggenschap (20%)

Conform artikel 48, tweede lid van de cao Openbare Bibliotheken 2015-2019 dienen bibliotheken overleg te voeren met de ondernemingsraad (OR)/personeelsvertegenwoordiging (PVT) over het vrijwilligersbeleid en over welk deel van de dienstverlening door vrijwilligers uitgevoerd kan worden. Dit gebeurt daadwerkelijk bij ruim twee derde van de deelnemende bibliotheken. Bij bibliotheken waar dit nog niet gebeurt, is meestal sprake van een situatie waarin het beleid momenteel in de maak is.

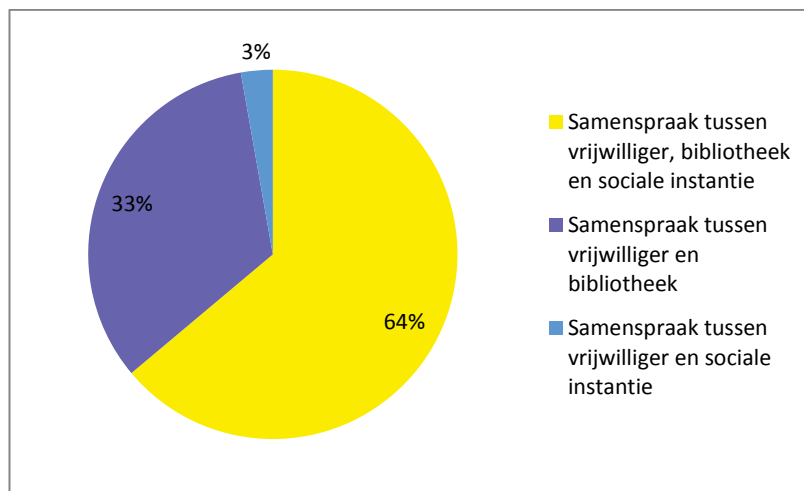
Daar waar de OR of PVT betrokken is bij het beleid, blijkt in de praktijk dat zij vaak pas in het laatste stadium betrokken worden. In feite ligt er dan een hamerstuk en is er weinig ruimte voor inbreng. Ook hebben OR- en PVT-leden het gevoel dat ze te weinig achtergrond informatie hebben om het beleid van de directie goed te kunnen toetsen.

De vrijwilligers die rechtstreeks vallen onder de bibliotheek (type A) krijgen in de meeste gevallen een officieel contract. Hierin staat onder andere welke taken zij gaan uitvoeren, hoeveel uren dit betreft en wie het aanspreekpunt is.

Voor Type B vrijwilligers ligt dit wat anders, aangezien zij ook een relatie hebben met de sociale instantie die hen begeleid. Zoals onderstaande figuur laat zien, wordt de inhoud van



de werkzaamheden van deze vrijwilligers in twee derde van de gevallen in gezamenlijkheid besproken. Slechts in een enkel geval heeft de bibliotheek geen invloed op de uit te voeren werkzaamheden.



#### *Aanbeveling*

Het verdient de voorkeur om OR- of PVT-leden eerder mee te nemen in het proces van beleidsontwikkeling omtrent de inzet van vrijwilligers en de taakafbakening. Hiermee wordt ook een stuk wantrouwen dat mogelijk leeft bij de betaalde medewerkers op dit vlak weggenomen. Om een goede sparringpartner voor de directie te zijn is het voor OR- en PVT-leden belangrijk om voldoende kennis over de materie te hebben. In feite geldt dit voor alle bibliotheken en zou dit passen in het rijtje van algemene stukken en trainingen die centraal georganiseerd kunnen worden, zoals eerder al genoemd als aanbeveling in paragraaf 6. 1.

#### **3.6 Coördinatie**

Bij ongeveer zes van de tien bibliotheken is er een vrijwilligerscoördinator aanwezig. Bij ruim een derde van de bibliotheken met een coördinator, heeft deze persoon minder dan vier uur per week beschikbaar en bij ruim een kwart gaat het om vier tot acht uur per week. Gezien het beperkt aantal uren dat een vrijwilligerscoördinator wordt ingezet, is het niet verwonderlijk dat deze functie vaak wordt gecombineerd met andere taken. De taak vrijwilligerscoördinator wordt bij alle deelnemende bibliotheken uitgevoerd door een medewerker met een arbeidsovereenkomst en niet door een vrijwilliger.

Zoals eerder is geconstateerd is het gemiddeld aantal vrijwilligers per bibliotheek hoog en al deze vrijwilligers willen graag gezien worden (zie 3.3). Het instellen van een vrijwilligerscoördinator is een goede manier om de inzet van vrijwilligers beter te structureren en te standaardiseren. Echter door het beperkt aantal uren dat een coördinator meestal heeft, is het eerste wat afvalt het geven van individuele aandacht aan vrijwilligers. Een andere taak die coördinatoren veel tijd kost, is het maken van roosters. Ook hier speelt het grote aantal vrijwilligers in combinatie met hun kleine contracten een rol. Dit bemoeilijkt het maken van roosters, helemaal als sprake is van ziekte of een andere onverwachte gebeurtenis.

De functie van vrijwilligerscoördinator is bij de meeste bibliotheken een nieuwe functie. Tijdens het onderzoek bleek dat de huidige coördinatoren zoekende zijn naar een goede invulling van hun functie. Dit zoeken zij vooral buiten hun eigen organisatie aangezien het meestal om een stand alone functie gaat.

### *Aanbeveling*

Het werken met grote aantallen vrijwilligers kost behoorlijk wat tijd aan organisatie en begeleiding. Het aanstellen van een coördinator is een goede stap, echter het aantal uren dat deze persoon tot zijn of haar beschikking heeft, is meestal ontoereikend om al deze taken uit te voeren. Overigens hoeft het niet zo te zijn dat alle taken rondom vrijwilligers uitgevoerd moeten worden door de coördinator zelf, maar er moet in ieder geval wel tijd voor vrij gemaakt worden. Het lijkt erop dat directies zich hier nog onvoldoende van bewust zijn.

Zoals ook al in paragraaf 3.3 aanbevolen kan de praktische begeleiding van vrijwilligers ook heel goed bij speciaal daarvoor aangestelde medewerkers of leidinggevenden worden belegd (zie het concept aandachtsfunctionarissen). Wat betreft het maken van goede roosters, kan het veel tijds winst opleveren om over te gaan op zelfroosteren. Tegenwoordig zijn er diverse pakketten en apps op de markt die dit mogelijk maken. Ook dit past goed in het rijtje van zaken die mogelijk boven lokaal aangeschaft kunnen worden (zie aanbeveling 3.1).

De huidige coördinatoren hebben veel behoefte aan uitwisseling van ervaring met elkaar. Er zijn verschillende manieren om hier wat aan te doen. Denk aan een digitaal platform voor het uitwisselen van ervaringen en het stellen van vragen aan elkaar. Een andere optie is kennisdeling in de vorm van bijeenkomst(en) of interview.

### **3.6 Deskresearch**

Zoals in hoofdstuk 2 vermeld, is aanvullend op het onderzoek deskresearch uitgevoerd. Daarbij is gezocht naar voorbeelden uit andere branches en uiteindelijk zijn drie organisaties nader uitgewerkt. Het gaat in alle gevallen om organisaties die net als de bibliotheek een transitie door hebben gemaakt waarbij vrijwilligers een steeds belangrijkere rol hebben gekregen. Deze drie voorbeelden dienen ter inspiratie en bieden diverse suggesties voor het opzetten van een goed geïntegreerd vrijwilligersbeleid.

De beschrijvingen van deze drie organisaties zijn te vinden in hoofdstuk 6 van de uitgebreide rapportage.