



VAN VAK NAAR BAAN

Onderzoek naar mogelijkheden en maatregelen voor levensfase
bewust personeelsbeleid in de openbare bibliotheek

ABVAKABO FNV
Postbus 3010
2700 KT Zoetermeer
Telefoon 0900 – 22 825 22 (0,10 p/m)
www.abvakabofnv.nl
05/3002/0609

VAN VAK NAAR BAAN

Onderzoek naar mogelijkheden en maatregelen
voor levensfase bewust personeelsbeleid
in de openbare bibliotheek

Uitgave: ABVAKABO FNV juni 2009
Onderzoekers: Bé Woltjer en Ine Molenkamp
Verantwoordelijk bestuurder: Hanan Yagoubi
Eindredactie: Avellinus Janssens fic

Foto op de voorkant is ter beschikking gesteld door Biblioservice Arnhem.
Het kunstwerk is gemaakt door Nel Koolhoven.

Inhoudsopgave

		pagina
1	VOORAF	5
	Personeelsbeleid in de bibliotheken	6
	Het onderzoek	6
	Levensfase bewust personeelsbeleid	7
	Over de onderzoeksmethode	8
2	WERKEN(EN) IN DE BIBLIOTHEEK	9
	Bibliothecaris of gastvrouw	9
	Carrièreperspectief	12
	Werven en vasthouden van de nieuwe generatie	12
	Belemmeringen voor doorstroom	14
	Arbeidsomstandigheden	15
3	CONCLUSIE	17
	Inleiding	17
	Organisatie in ontwikkeling	17
	Bibliothecaris en gastvrouw	19
	Roosters en werktijden	20
4	AANBEVELINGEN	21
	Randvoorwaarden	21
	Maatregelen	23

Vooraf

Vanaf 15 februari tot 9 maart 2009 organiseerde ABVAKABO FNV een enquête voor alle medewerkers van de openbare bibliotheek in het kader van het project levensfase bewust personeelsbeleid.

De respons op de enquête was overweldigend. Van de 9000 werknemers in de sector namen bijna 1100 de moeite om de enquête in te vullen. Op de officiële sluitingsdatum stond de teller op 965. Daarna zijn er nog circa negentig enquêtes binnengekomen. Ongeveer de helft van de respondenten is lid van de bond.

Het grootste deel van de respondenten werkt bij een basisbibliotheek. Er hebben circa honderd medewerkers van een provinciale service organisatie gereageerd. De samenstelling van het personeelsbestand in de service-organisaties is vergelijkbaar met die van de basisbibliotheken. In tegenstelling tot de basisbibliotheek wordt er niet gewerkt in het weekend. Uit de antwoorden op vraag naar de effecten van de bibliotheekvernieuwing blijken geen grote verschillen tussen basisbibliotheken en provinciale organisaties.

De meerderheid van de respondenten bestaat uit vrouwen in de leeftijd tussen de 46 tot 65 jaar. Volgens cijfers uit 2005 bestaat tweederde van het personeelsbestand in de openbare bibliotheek uit vrouwen in de leeftijd van 45 jaar en ouder. Velen van hen hebben een opleiding gevolgd aan de inmiddels verdwenen bibliotheekacademies en werken al lang in de sector als bibliothecaris. Behalve deze groep werkt er een grote groep administratief personeel waarvan een deel in de afgelopen jaren in de gelegenheid is gesteld om door te groeien naar een nieuwe functie die in het proces van bibliotheekvernieuwing is ontstaan. De meeste respondenten hebben een functie die behoort tot de kerntaken van de bibliotheek.

Op de vraag of er levensfase bewust personeelsbeleid wordt gevoerd door de organisatie, antwoordt 75 procent ontkennend. Werknemers van de provinciale organisaties scoren iets hoger op deze vraag: dertig procent beantwoordt de vraag positief.

Een van de problemen waar de sector zich voor gesteld ziet, is dat ze wordt geconfronteerd met een relatief groot, hoogopgeleid, vergrijzend personeelsbestand en een klein, jong, voor een deel laagopgeleid bestand van tijdelijke werknemers. De verwachting is dat, vanwege de scheve verdeling tussen uitstroom en instroom van personeel, dit in de nabije toekomst zowel tot een kwantitatief als een kwalitatief personeelsprobleem zal leiden. De beperkte instroom heeft volgens vertegenwoordigers van de sector te maken met het negatieve imago, de lage beloning en het geringe loopbaanperspectief in de sector.

Personeelsbeleid in de bibliotheken

Alhoewel personeelsbeleid in theorie hoog in het vaandel van de sector staat, laat de praktijk nog veel te wensen over. De branche maakt weinig formatie vrij voor personeelsbeleid terwijl zestig procent van het budget wordt besteed aan personeelskosten. Op lokaal niveau staat personeelsbeleid nog in de kinderschoenen. Het staat los van het strategisch beleid van de organisatie. Het heeft nog te veel het karakter van uitvoering van regels in plaats van organisatiebeleid.

De vorming van basisbibliotheken heeft veel tijd en energie gekost. Nu het stof van de reorganisatie is neergedaald ontstaat er ruimte voor de vragen over het personeel. Eén van die vragen is: hoe betrekken we het huidige personeelsbestand bij de veranderingen en hoe motiveren we ze voor nieuwe werkwijzen? Met andere woorden het proces van bibliotheekvernieuwing is los van het personeel ontwikkeld. De vraag hoe de werknemers actief bij het proces betrokken kunnen worden wordt pas aan het eind van de rit gesteld.

Het onderzoek

Tijdens het onderzoek naar levensfase bewust personeelsbeleid is gebleken dat bestaande literatuur en onderzoek over bibliotheekvernieuwing is geschreven zijn vanuit het perspectief van het management. Onderzoek naar functie-innovatie wordt geïnspireerd vanuit het belang van de organisatie maar dit valt niet automatisch samen met de belangen van het huidige personeel. Onderzoek dat expliciet vertrekt vanuit de belangen van de werknemers hebben we niet gevonden. Om in dit hiaat te voorzien hebben we besloten het begrip kwaliteit van de arbeid te gebruiken als leidend concept voor dit project. Kwaliteit van de arbeid opgevat als: de beoordeling van de kenmerken van de

arbeidsituatie in termen van de belangen van het personeel. Dit resulteerde in de centrale vraag:

Wat zijn de gevolgen van het project bibliotheekvernieuwing voor kwaliteit van arbeid van de werknemers van de openbare bibliotheek en wat betekent dit voor de individuele en collectieve belangenbehartiging door de bonden en ondernemingsraden met betrekking tot de mogelijkheden voor levensfase bewust personeelsbeleid?

Levensfase bewust personeelsbeleid

In de loop van de jaren negentig wordt het thema vergrijzing op de politieke agenda gezet. De vergrijzing in relatie tot de kosten voor sociale zekerheid, de WAO, AOW en de pensioenen brengen een debat op gang over beleid en maatregelen om mensen zolang mogelijk voor het arbeidsproces te behouden. In de publicaties uit die tijd gaat het om de vraag: hoe houd je ouder wordende werknemers langer in het arbeidsproces? Er werd ouderenbeleid ontwikkeld voor werknemers van 50 jaar en ouder. Dit leidde tot een scala van ontziemaatregelen waaronder flexibele pensionering en seniorendagen. Voortschrijdend inzicht leidde tot de conclusie dat het beter is om te voorkomen dat mensen uitvallen. Het beleid veranderde van correctief naar preventief beleid: in plaats van problemen oplossen op het moment dat ze zich voordoen, voorkomen dat ze ontstaan. Dit komt ook tot uitdrukking in de begrippen die worden gebruikt: van ouderenbeleid via leeftijdsbewust personeelsbeleid naar levensfase bewust personeelsbeleid. Instrumenten die in dit verband worden gebruikt zijn de functioneringsgesprekken, scholing, training en opleiding, taakverrijking- verbreding- roulatie en verbetering van de arbeidsomstandigheden gericht op fit en gemotiveerd houden van de individuele werknemer tot aan zijn pensioen.

Voor bonden is levensfase bewust personeelsbeleid een prioriteit. Oorspronkelijk om de in de CAO opgenomen ontziemaatregelen te kunnen behouden. Maar al geruime tijd om de belangen van alle werknemers voor personeelsbeleid afgestemd op de in elke levensfase aan de orde zijnde belangen te behartigen. Binnen de bonden zijn brochures met allerlei mogelijke maatregelen verschenen.

Over de onderzoeksmethode

Omdat wij een zo groot mogelijk draagvlak wilden bereiken voor de resultaten, hebben wij ervoor gekozen om vanaf het begin van het project ook niet-leden bij het onderzoek te betrekken.

Het doel van de enquête was tweeledig: enerzijds het verwerven van inzicht in de ervaring en beleving van het huidige bibliotheekpersoneel, anderzijds het creëren van draagvlak en uitbreiden van het netwerk van de vakbond voor het realiseren van de uitkomsten van het onderzoek.

In de opzet van de vragenlijst is rekening gehouden met drie niveaus van analyse: vragen met betrekking tot inhoud en veranderingen op functie- en op organisatieniveau en vragen met betrekking tot beïnvloedingsmogelijkheden.

Voor de beantwoording van de centrale vraag maken wij gebruik van de methoden van het werknemersonderzoek zoals beschreven door Buitelaar en Vreeman. Ze spreken van werknemersonderzoek wanneer vormen van werknemerskennis gesystematiseerd worden en de materiaalverzameling door vakbonds(kader)leden verbetering van de arbeidssituatie ten doel heeft.

Werknemersonderzoek gaat uit van de vrijwillige deelname van (niet)leden. En kent een grote variëteit aan materiaalverzameling. Het verschilt van ander sociaal wetenschappelijk onderzoek door de grote mate van concreetheid.

Door de bibliotheekvernieuwing is de organisatie van de arbeid in de openbare bibliotheken ingrijpend veranderd. Als gevolg van de schaalvergroting is de arbeidsdeling toegenomen. In veel bibliotheken is een scheiding ontstaan tussen frontoffice en backoffice, een scheiding tussen ontwikkelen en uitvoeren, tussen denken en doen.

In de frontoffice werken de medewerkers klantenservice en leenservice (KLS) en de medewerkers informatie en advies (MIA) en/of de medewerkers informatie en dienstverlening (MID). Voor deze functies wordt maximaal opleidingsniveau MBO 4 gevraagd.

De backoffice werd het domein van de HBO geschoolde specialist. Er zijn ook nieuwe functies ontstaan zoals gastvrouw, etaleur en stylist.

Bibliothecaris of gastvrouw

Door de vernieuwing van de organisatie en de daaraan gekoppelde automatisering zijn aan de ene kant taken uit functies weggehaald en geconcentreerd in een beperkt aantal specialistische functies in de backoffice. Aan de andere kant zijn in de frontoffice nieuwe functies ontstaan.

Administratieve functies veranderden in klantenservice functies. En er ontstond een nieuwe functie bibliothecaris op MBO niveau: medewerker informatiedienstverlener, de MID'er, MIA of WIM' mer. Een deel van de HBO geschoolde bibliothecarissen kwam door de verandering in de organisatie van de arbeid in de frontoffice terecht.

In sommige bibliotheken is bewust gekozen tegen een rigide scheiding in front en backoffice taken en wordt er gestreefd naar een goede mix van beide door middel van projectwerk.

“Het is niet de bedoeling dat de hoogopgeleiden alleen maar zaken voorbereiden en laagopgeleiden alleen maar uitvoeren. Wij vinden het van belang dat hoogopgeleiden te allen tijde ook in de frontoffice kunnen werken door mee te doen aan activiteiten zodat ze feeling houden met de klant. Voor lageropgeleiden geldt dat we via werken aan projecten en in werkgroepen ‘ontwikkelen van beleid’ de

zaak mengen. Dat betekent ook dat de pakketten van de lager opgeleiden niet te mager worden ingevuld. Daar moet je erg voor oppassen.”

(Directie, middelgrote bibliotheek)

Geïnterviewden over de effecten:

“Voor de reorganisatie werkten hier drie domeinspecialisten. Dit zijn HBO functies. Nu zijn het er nog twee. De domeinspecialisten werken in de backoffice en doen in principe geen uitvoerend werk. De MBO'ers en studenten werken in de frontoffice. De mensen die in de frontoffice de functie informatie en advies bekleden, zijn generalisten en geen specialisten. Het is de bedoeling dat ze verwijzen naar de specialisten maar dat gebeurt weinig. Misschien dat projectmatig werken dit kan bevorderen.

(lid OR, kleine bibliotheek)

“In deze bibliotheek heeft de uitholling van de functies vooral plaatsgevonden bij de functie van (senior) frontoffice medewerker. Dit heeft twee oorzaken: door internet zijn mensen makkelijker in staat zelf informatie te vinden. De medewerkers moeten nu ook andere producten verkopen zoals het motiveren van de klant om naar een lezing te gaan of extra boeken mee te nemen.

De tweede oorzaak ligt bij de reorganisatie waardoor er een scheiding is ontstaan tussen de functies van frontoffice, klantenservice en backoffice. De KLS'er houdt zich bezig met alles wat met de kaarten en het lidmaatschap te maken heeft. Die verkoopt het product zoals het lid maken van de ouders wanneer zij hun kind aanmelden. De medewerkers in de frontoffice beantwoorden vragen en lopen met mensen mee als het nodig is.

(Lid OR, middelgrote bibliotheek)

“Hier is geen strikte scheiding tussen frontoffice en backoffice. Op elke vestiging is een hoofd aanwezig met een HBO opleiding. Het hoofd werkt voor een deel van de tijd mee in de directe uitvoering. Dit geldt ook voor de hoofdvestiging. Al is daar wel te merken dat het hoofd te veel andere taken heeft en soms nauwelijks toekomt aan de frontoffice werkzaamheden. Andere taken, zoals aanschaflijsten maken en meedoen in projecten, worden door iedereen gedaan.”

(Lid OR, middelgrote bibliotheek)

“Contracten van 12 tot 14 uur bieden een mager takenpakket. Het zijn functies met weinig groeimogelijkheden in tegenstelling tot de grotere functies. Mensen met grotere contracten kun je inzetten bij een project. Dan blijkt soms dat mensen die al 40 jaar in dienst zijn, en waarvan je het niet verwacht, de kans pakken om talenten te ontwikkelen zoals ‘voor een groep staan’ of de implementatie van aquabrowser (zoekmachine van de bibliotheek).

Ook automatisering biedt kansen omdat het routinewerk verdwijnt. Taken worden er interessanter door. De medewerkers spelen tijd vrij voor contact met de klant. Bij het uitlezen van de boeken keek je niet naar de klant maar scande je het boek. Nu loop je tussen de kasten en spreken klanten je aan.”

(Directie, middelgrote bibliotheek)

“We zoeken een andere type medewerker. Pro actief zijn, gastvrouwschap, hoe ga je om met agressie, dat soort zaken gaat het om. Voor het zittende bestand is het wennen. Achter de balie zitten gaf houvast, status en autoriteit.”

(Directie, middelgrote bibliotheek)

“Ruim 25 jaar geleden ben ik hier begonnen als administratieve kracht. Ik had een beperkte vooropleiding maar door inzet, toeval en een aanvullende opleiding, heb ik carrière gemaakt en ben ik teamleider geworden. Ik geef op dit moment leiding aan achttien medewerkers en het werk bevalt me uitstekend.”

(Teamleider, PSO)

De scheiding tussen frontoffice en backoffice is in alle bibliotheken doorgevoerd. Maar hoe strikt de scheiding is verschilt per bibliotheek. Dit heeft gevolgen voor de inhoud van functies met name voor de medewerker informatie en advies. Het aantal functies in de backoffice is beperkt. Mede daardoor werken er relatief hoog opgeleide mensen in de frontoffice. De werkdruk in de frontoffice is hoog. Het werken in de frontoffice is zwaar, zowel voor de nieuwe als de oude generatie medewerkers van bibliotheek. Dit geldt in het bijzonder voor de medewerkers informatiedienstverlener.

Carrièreperspectief

“Ik werk in de frontoffice maar daarbinnen ben ik ook verantwoordelijk voor het opstellen van statistieken. Dit is aan mij gevraagd vanwege mijn vooropleiding. Een hogere schaal zit er helaas niet in en dan zal het op den duur lastig worden. Er werkten hier meer jongeren maar die zijn inmiddels weer vertrokken. Het ontbreekt aan perspectief op een goede baan. Ik vind de combinatie van ict en in de frontoffice werken van essentieel belang. Zonder de ict was de functie saai. Met een contract van 30 uur in schaal 4 kan ik er voorlopig van rondkomen. Maar je wilt op den duur toch doorgroeien in het werk.” (30 jarige MID'er, middelgrote bibliotheek)

Dit wordt in eerste instantie niet bevestigd door het antwoord op de vraag uit de enquête die hierop betrekking had.

Mijn huidige functie sluit aan op mijn opleiding/wensen/capaciteiten/
mogelijkheden

	totaal	back office	MIA	KLS
ja	75%	84%	64%	75%
nee	25%	16%	36%	25%

Als het antwoord op de vraag wordt uitgesplitst naar de verschillende functies dan ontstaat er verschil tussen de MIA en de rest. En groter deel deze groep is van mening het werk niet aansluit. Dit komt overeen met het beeld dat uit de interviews naar voren kwam.

Een uitsplitsing naar leeftijdscategorie levert geen verschillende percentages op. Met andere woorden leeftijd is geen onderscheidend criterium. De enige factor die verschild oplevert is de uitsplitsing naar functie.

Werven en vasthouden van de nieuwe generatie

De sector maakt grote zorgen over de vergrijzing van het personeelsbestand.

Hoe kunnen we voorkomen dat we op korte termijn worden geconfronteerd met een personeelstekort en hoe werven we voldoende nieuwe medewerkers om in dit dreigend tekort te voorzien? Het antwoord wordt gezocht in campagnes die het imago van de sector verbeteren. Het is de vraag of de sector uitgaat een adequate probleemanalyse. Uit de interviews blijkt dat het imago slechts een beperkt deel van het probleem is. Andere factoren spelen een grotere rol.

“We merken wel dat het moeilijker wordt om HBO’ers te vinden. Je krijgt hele andere mensen binnen. Ze beschikken niet meer over vakkennis, zeker op de werkvloer is dat lastig. Iets weten over een bepaald onderwerp zoals over een bepaalde schilder of over Bach: vroeger was dat in het gebouw aanwezig en liep het door elkaar. Administratief of vakinhoudelijk dat is de vraag. Er zijn meer van de eerste en minder van de laatste gekomen.”

(Manager, PSO)

“Na mijn studie communicatie vond ik geen baan in die richting. Ik heb toen alles aangepakt. Alles beter dan werkloos zijn. Ik ben hier begonnen als administratief medewerker in schaal 3. Inmiddels ben ik MBO medewerker frontoffice in schaal 5 en heb een contract van 28 uur. In de praktijk maak ik vaak weken van 50 uur. Soms vraag ik me af waarom ik het doe want het overwerk wordt niet betaald. Drie jaar geleden heb ik de MBO opleiding voor MIA gedaan. Dat heb ik gedeeltelijk zelf betaald. Momenteel verdien ik 1400 euro netto. Ik kan er van rondkomen maar je houd weinig over. Op mijn verzoek om een hogere inschaling werd gereageerd met: wacht de fuwa maar af. Het resultaat van de fuwa is dat ik nu in schaal 5,4 zit. Mijn kansen hier zijn beperkt, dus ik overweeg serieus om weer te gaan studeren in de hoop dat ik mijn kansen op een baan buiten de sector vergroot.”

(29 jarige MID'er)

De nieuwe generatie bibliotheekmedewerkers in opleiding benadrukt dat een functie die bestaat uit een combinatie van frontoffice en backoffice taken het meest interessant is; klantcontact wordt genoemd maar ook diversiteit, afwisseling, variatie. Een brede functie, daarover zijn de meesten het wel eens. Ze ambiëren een functie die aansluit bij hun specifieke belangstelling: dus werken op een geschiedkundig instituut als je belangstelling hebt voor geschiedenis, of iets met je Frans kunnen doen op je werkplek, of de combinatie van belangstelling voor uniformberoepen en op de politie academie werken als bibliothecaris. Jonge mensen die een opleiding volgen op een ROC krijgen een stagevergoeding. In de bibliotheeksector is dit niet gebruikelijk. Het ontbreken van een stagevergoeding speelt een rol in de keuze voor de opleiding voor bibliotheekwerk.

De generatie in opleiding wil behalve een fatsoenlijke stagevergoeding een brede functie met taken van verschillend niveau. Voor de nieuwe generatie die reeds in de bibliotheek werkt, geldt iets vergelijkbaars. Een deel van hen

vertrekt vanwege gebrek aan loopbaanperspectief en contracten die te klein zijn om zelfstandig van te kunnen leven.

Belemmeringen voor doorstroom

“Solliciteren op een gelijkwaardige functie levert 2 schalen lager salaris op, ronduit belachelijk. Werk wordt totaal niet gewaardeerd. De functiewaardering heeft nadelig uitgedaakt. De vette voorgehouden worst is niet verstrekt, terwijl mijn takenpakket groeit.”

De uitvoering van het functiewaarderingstraject is het voorlopig sluitstuk van de reeks van organisatorische vernieuwingen. Voor de werknemers wordt bij het ontvangen van de nieuwe functiebeschrijving uiteindelijk en formeel duidelijk wat er is veranderd. In de sector wordt hiervoor gebruik gemaakt van obipplus. Volgens dit systeem wordt er op acht onderdelen gescoord, en binnen elk onderdeel op een aantal aspecten. De obipplus beperkt zich voor de beschrijving en de waardering van functies tot de klassieke mogelijkheden: kennis en verantwoordelijkheid. Voor de score op kennis is de factor opleiding doorslaggevend. Voor de score op verantwoordelijkheid is hiërarchisch leidinggeven bepalend. Relevante competenties worden wel benoemd maar niet gewaardeerd. De obipplus is geen adequaat systeem, te star voor het waarderen van functies in een nog zo in ontwikkeling zijnde sector als de openbare bibliotheek anno 2009.

“Ik ben zeer ontevreden over de functiewaardering. Ik ben medewerker klantenservice maar krijg gewoon nog via schaal 3 uitbetaald. Terwijl de functie een groter beroep doet op verantwoordelijkheid worden de lonen niet beter. Het niveau van de opleiding en de betaling komt niet overeen. “

De bezwaren van het bestaande systeem worden ook door stafmedewerkers signaleerd.

“We zijn bezig met een evaluatie van de functieopbouw. Zonder vooruit te willen lopen op de uitkomsten, is wel sterk de indruk dat de afstemming van back-office taken en front-office taken anders zal anders moeten.”

(Medewerker P&O, grote bibliotheek)

Arbeidsomstandigheden

De bibliotheken zijn volop bezig met het proces van inhoudelijke vernieuwing. In de strijd voor het bestaan worden nieuwe taken en functies gedefinieerd die per bibliotheek kunnen verschillen maar over de hoofdlijn is men het eens. De openbare bibliotheek moet een ontmoetingsplaats bieden, er moet iets te beleven zijn, er moet veel meer vanuit de vraag van de bezoeker in plaats van uit het aanbod worden gewerkt. Dit komt onder andere tot uitdrukking in de fysieke inrichting van de bibliotheken: balies met medewerkers verdwijnen, boeken nemen een minder prominente plaats in, er komen theaterzalen, de nieuwe media krijgen de ruimte en praten mag. In combinatie met het verruimen van de openingstijden, het organiseren van projecten en het in huis halen van nieuwe diensten zoals het WMO-loket of de VV, hoopt men meer en ander publiek te bereiken. Door de veranderingen neemt de werkdruk toe. Vooral in de frontoffice is de werkdruk hoog.

Hieronder volgen een aantal citaten uit de interviews waaruit blijkt waarom zowel de oude als de nieuwe generatie het zwaar vindt om in de frontoffice te werken.

“Sinds twee jaar werk ik als MID’er op de hoofdvestiging van deze bibliotheek. Ik heb een contract van 28 uur. Door mijn studie culturele wetenschappen ben ik in de bibliotheekwereld gerold. In mijn vorige baan werd er een beroep gedaan op mijn kennis. Hier helaas niet. Er wordt nauwelijks een beroep gedaan op mijn kennis en ervaring. Het grootste deel van de tijd besteed ik aan klanten de weg wijzen naar het toilet en de garderobe of aan hulp bieden als het kopieerapparaat of de scanner voor de uitleen niet werkt. Verder treed ik regelmatig op als politieagent omdat klanten ruzie krijgen over het gebruik van de computer. Inhoudelijke vragen worden mij nauwelijks gesteld. Aan het eind van zo’n dag ben ik kapot. Thuisgekomen heb ik uren nodig om te ontspannen voordat ik kan gaan slapen. Mijn leidinggevende heeft hier weinig begrip voor. Het hoort volgens haar bij mijn rol als gastvrouw.”
(30 jarige MID’er)

Door het proces van automatisering en omdat er veel werk is verzet voor het verbeteren van de fysieke arbeidsomstandigheden – er is een goede catalogus – zijn de lichamelijke klachten veroorzaakt door veel bukken-tillen-sjouwen behoorlijk verminderd. Daarvoor zijn andere klachten in de plaats gekomen zowel over lichamelijk als over mentale belasting. De resultaten uit de gesprekken en de enquête leveren het volgende beeld op:

“De reorganisatie heeft de meeste impact voor de medewerkers in de frontoffice. Ze moeten de hele dag lopen en staan aan een open balie. Ze mogen niet gaan zitten. Ze krijgen een half uur per dag om zittend hun mail te lezen en af te handelen. Zelfs als er geen klanten zijn met een vraag mogen ze niet gaan zitten maar moeten ze blijven rondlopen. Zij zouden graag zien dat in hun werk meer afwisseling komt tussen staan, lopen en zitten. De functie is fysiek heel belastend, zeker voor de medewerkers die het werk al jaren doen.”

(Lid OR, grote bibliotheek)

Door de bibliotheekvernieuwing		
is mijn werk is minder afwisselend geworden	149	15.44%
is mijn werk fysiek zwaarder geworden	169	17.51%
moet ik meer staan en lopen	211	21.87%

Aan het eind van de vragenlijst was ruimte voor opmerkingen. Een groot deel van de opmerkingen had betrekking op de toegenomen werkdruk.

“De enorme afstanden die je per dag loopt en de toenemende werkdruk omdat bepaalde vacatures in afwachting van de vernieuwingen niet of minimaal wordt ingevuld, maken dat het lichamelijk een zwaar beroep is. “

“Wimmen is voor mij te zwaar. Al mijn werkuren breng ik door in de publieksruimte. Vijf uur onafgebroken staan is te lang. En het is niet de bedoeling dat de wimmer ooit zit.”

“De werkdruk is hoger geworden, de verantwoordelijkheden meer, de ondersteuning minder en de arbeidsomstandigheden en voorwaarden slechter.”

“Er is niet altijd een werkplek beschikbaar. Er zijn teveel mensen en te weinig computers. Men gaat vaak iets anders doen dan. De omstandigheden zijn psychisch zwaar”.

De niet-aanwezigheid van de mensen uit de backoffice in het weekend betekent dat de mensen in de frontoffice alle vragen van klanten moeten beantwoorden. In combinatie met een lage bezetting leidt dit extra belasting. Dit probleem wordt versterkt door de verruiming van de openingstijden in het algemeen en in de weekenden in het bijzonder. De mentale belasting nam met name voor de werknemers in de frontoffice, ongeacht hun leeftijd, behoorlijk toe in de afgelopen jaren.

3 Conclusie

Inleiding

Positieve resultaten van werknemers-tevredenheidsonderzoek zeggen volgens De Sitter niets over de kwaliteit van het werk maar alles over de mate waarin de werknemer zich heeft aangepast aan gegeven werkomstandigheden. De resultaten van werknemersonderzoek zijn bovendien een momentopname. Dat betekent niet dat het oordeel van de werknemers over hun concrete arbeidssituatie niet relevant is, maar het biedt onvoldoende aanknopingspunten voor levensfase bewust personeelsbeleid. Levensfase beleid moet gericht zijn op het ontwikkelen van duurzaam en kwalitatief hoogwaardige arbeid in de organisatie, onafhankelijk van het oordeel van de individuele werknemer over zijn concrete arbeidssituatie. Om die reden hebben wij zowel in de enquête als tijdens de gesprekken de nadruk gelegd op vragen naar beschrijving en ervaring in plaats van op vragen naar oordelen en beleving.

Bepalende factoren voor de kwaliteit van de arbeid in een organisatie zijn in de eerste plaats de technologische ontwikkeling, de mate van automatisering, de arbeidsomstandigheden, de mate van arbeidsdeling in de organisatie als geheel, en de arbeidsinhoud van de verschillende functies. De mogelijkheden voor personeelsbeleid worden hierdoor mede bepaald en begrensd. Toegepast op de vraag naar de kwaliteit van de arbeid in de bibliotheken komen wij tot de volgende conclusies.

Organisatie in ontwikkeling

De schaalvergroting is grotendeels gerealiseerd. De inhoudelijk vernieuwing van de bibliotheken is nog in volle gang. De hoofdrichting lijkt duidelijk. De strijd om het bestaan zowel financieel als inhoudelijk moet worden gewonnen door marktgericht te gaan werken. De vraag bepaalt in plaats van het aanbod. Hoe dit in de praktijk wordt vormgegeven verschilt per bibliotheek maar het volgende is door iedereen in verschillende bewoordingen genoemd. Wij parafraseren hier de Vereniging van Openbare Bibliotheken over de rol van de bibliotheek in de toekomst: "de bibliotheek als bakken die mensen houvast biedt in de informatiëzee die hen dagelijks overspoelt maar ook als de ontmoetingsplaats en huiskamer van de lokale gemeenschap." (VOB, 2008)

Dit komt onder andere tot uitdrukking in de fysieke inrichting van de bibliotheken: informatiebalies worden opgeheven, boeken verdwijnen naar de achtergrond en maken plaats voor internet en nieuwe media, er komen theaterzalen en praten mag. In combinatie met de verruiming van de openingstijden, het organiseren van projecten en het binnenhalen van nieuwe diensten zoals het WMO loket of de plaatselijke VVV, hoopt de bibliotheek meer en ander publiek te bereiken.

Schaalvergroting, arbeidsdeling en specialisatie

Het proces van schaalvergroting heeft geleid tot arbeidsdeling en specialisatie die organisatorisch vorm kregen door zowel fysiek als op functieniveau een scheiding aan te brengen tussen frontoffice en backoffice. Dit bracht grote veranderingen met zich mee voor het werk en de medewerkers in de openbare bibliotheek.

Voor de bibliotheekvernieuwing bestonden er in de gemiddelde bibliotheek twee kernfuncties: de bibliothecaris en de administratief medewerker. De oorspronkelijk kernfunctie, de bibliothecaris, is verdwenen evenals de daarbij behorende beroepsopleiding, de bibliotheekacademie.

Daarvoor in de plaats ontstond een diffuus geheel van nieuwe functies en opleidingen die nog volop in ontwikkeling zijn. De nieuwe functies zijn van cruciaal belang voor het gestalte geven aan de inhoudelijke vernieuwing van de openbare bibliotheek.

De functie van bibliothecaris is gesplitst in twee nieuwe functies: de (domein)specialist op HBO niveau en de medewerker informatiedienstverlener op MBO niveau. Het aantal HBO functies is beperkt en wordt in de grotere bibliotheken verricht in de backoffice. De functie kreeg nieuwe inhoud in vergelijking met de oorspronkelijk functie bibliothecaris HBO niveau. Direct contact met de klant en administratieve taken verdwenen. Daarvoor in de plaats kwamen taken als het ontwikkelen van projecten, netwerken, en nieuwe doelgroepen interesseren voor de bibliotheek.

De inhoud van de administratieve functie is zowel door scheiding tussen frontoffice en backoffice als door automatisering en selfservice veranderd. Als gevolg hiervan verdwijnen de taken innemen en uitlenen en het afhandelen van boetes.

De functie medewerker informatiedienstverlener MBO 4 is volkomen nieuw. De inhoud van de functie is nog niet uitgekristalliseerd en verschilt per bibliotheek. Het varieert van het uitvoeren van projecten en het rondleiden van groepen tot

wandelend informatie verstrekken aan de klant in een uniform en bemiddelen tussen klanten die ruzie maken over het gebruik van de computer. In de OBA komt daar nog bij toeristen in alle talen wijzen op het toilet.

Bibliothecaris en gastvrouw

Onderbenutting

De scheiding tussen frontoffice en backoffice is in alle bibliotheken ingevoerd. Bibliotheken verschillen van elkaar door de mate waarin een scheiding is aangebracht tussen taken in de frontoffice en in de backoffice. Een rigide scheiding tussen beide heeft zowel voor de inhoud van de functies op HBO niveau als voor de inhoud van de functies op MBO niveau consequenties.

De frontoffice is het domein van de nieuwe medewerker informatiedienstverlener op MBO niveau en de medewerker klantenleenservice, de voormalig administratief medewerker.

Omdat het aantal functies in de backoffice is beperkt, kwam een deel van de HBO geschoolde bibliothecarissen de frontoffice terecht. Daar werken ze samen met hoogopgeleide zij-instromers van een nieuwe generatie en voormalig administratief medewerkers, die zich via modules hebben opgewerkt; allen in dezelfde functie van medewerker informatiedienstverlener. Voor de eerste twee genoemde groepen is er sprake van onderbenutting. Vanwege de geringe opleidings- en doorgroeimogelijkheden in de sector doemt er met name voor deze groep een somber toekomstbeeld op.

Overbelasting

De arbeidsomstandigheden in de bibliotheken zijn verbeterd, veranderd en verslechterd. Verbeterd omdat een deel van de fysieke belasting is verdwenen door regels over bukken-tillen-dragen die zijn vastgelegd in de arboconvenant, en door automatisering van het primaire proces. Veranderd omdat door de herinrichting vaste werkplekken zijn verdwenen en medewerkers meer moeten staan en lopen. Verslechterd wat tot uitdrukking komt in een toenemend aantal klachten van medewerkers in de frontoffice over mentale belasting.

De werkdruk in de frontoffice is hoog. Debet daaraan zijn de hoeveelheid en de aard van de klantcontacten en de nieuw doelgroepen die de bibliotheek bezoeken. Niet goed functionerende apparaten, de ruimere openingstijden, de bibliotheek als ontmoetingsruimte waar gepraat en gegeten kan worden, waar

onbeperkt kan worden geïnternet of waar een aanvraag kan worden ingediend voor een gemeentelijke voorziening, dragen hier ook aan bij. Het verdwijnen van een eigen werkplek, het niet kunnen zitten en onderbezetting maakt het werken in de frontoffice zwaar vooral voor de wandelende informatiemedewerkers, maar ook voor de klantenleenservice medewerkers alhoewel die vaak nog wel over een vaste plek werkplek beschikken en meestal parttime werken waardoor ze meer hersteltijd hebben dan hun collega MID'ers.

Roosters en werktijden

“Als ik elke zaterdag wilde werken was ik wel naar Blokker gegaan”

Door de onduidelijkheid over de inhoud van de functie en het feit dat het werk zich volledig afspeelt in de publieksruimte is de werkdruk in de frontoffice hoog. Daar komt de discussie over de verruiming van de openingstijden nog bij. De druk op de verruiming van de van de openingstijden is alom aanwezig. Dit kwam ook tot uitdrukking tijdens CAO onderhandelingen in de afgelopen jaren: de regeling werktijden en de daaraan gekoppelde vergoedingen voor werken in onregelmatige diensten werd ter discussie gesteld. Ontziemaatregelen werden afgeschaft zonder dat hier iets voor in de plaats kwam.

De werknemers willen de belasting door veranderende werktijden beperken. Tijdens de onderhandelingen over de CAO 2009-2010 is een convenant voorgesteld door de bonden. Hierin zijn algemene CAO-regels opgenomen waaraan de roosters en de wijze waarop deze worden vastgesteld moeten voldoen (bijlage VIII).

De grote veranderingen in de bibliotheekwereld worden veroorzaakt door algemeen maatschappelijke ontwikkelingen en landelijke politieke besluitvorming.

De vernieuwing van de organisatie heeft zich grotendeels voltrokken buiten de directe invloedssfeer van directies en werknemers op lokaal niveau. 'Over ons zonder ons' kregen we regelmatig te horen. Op centraal niveau staat human resource beleid hoog in het vaandel. In de lokale praktijk is er nauwelijks sprake van bewust beleid. De vraag is hoe verander je dat?

Randvoorwaarden

Beleid op strategisch niveau

Levensfase bewust personeelsbeleid begint met levensfase beleid op strategisch niveau van de organisatie en moet vertrekken vanuit de vraag naar de kwaliteit van de arbeid in de organisatie. Daarbij duurzaamheid en toekomstbestendigheid van functies en medewerkers voorop staan.

Levensfase bewust personeelsbeleid in de basisbibliotheken moet een antwoord formuleren op de te ver doorgevoerde arbeidsdeling en het verlies van functieinhoud. Het zal moeten inspelen op de discrepantie tussen een grote, hooggeschoolde groep werknemers en de te magere inhoud van de functies. Een samenstel van randvoorwaarden en landelijke voorstellen kunnen vervolgens op lokaal niveau worden aangepakt en uitgewerkt.

Vakbond

Binnen de sector is ABVAKABO FNV met 1500 leden de grootste bond. Er is veel kritiek over de rol die vakorganisaties de afgelopen jaren hebben gespeeld: over de afwezigheid van de bonden tijdens het vernieuwingsproces, kritiek op de sociale plannen waarin oudere werknemers er slecht van af komen en over het laten gebeuren dat bibliobussen werden opgeheven. Er is bovendien veel onbekendheid met de werkwijze van de bond en de inhoud van de CAO. De Abvakabo heeft haar interne structuur veranderd waardoor nu één bestuurder verantwoordelijk is voor de openbare bibliotheeksector. Dit bevordert de communicatie tussen de leden en de bond.

Platform medezeggenschap

Een belangrijke tweede belangenbehartiger in bibliotheeksector is het Platform voor Medezeggenschap die wordt ondersteund door het opleidingscentrum KGCA. Het platform organiseert jaarlijkse een driedaagse bijeenkomst voor alle ondernemingsraden van de openbare bibliotheek: de Papendaalse conferenties die goed worden bezocht. Bovendien onderhoudt het platform een internetsite speciaal voor ondernemingsraden en personeelsvertegenwoordigingen van bibliotheken waarop actuele discussies in de sector worden gevolgd en besproken.

De afstand tussen de vakbonden en de medezeggenschapsorganen is volgens beide partijen te groot.

Ondernemingsraden

In veel basisbibliotheken is vernieuwingsproces pas halverwege. Tot nu toe bleef de invloed van de ondernemingsraad beperkt tot een discussie over de randvoorwaarden, geconcretiseerd in het opstellen van een sociaal plan, en daarin gesteund door de verankering van het sociaal plan in de CAO 2007-2009.

In het kader van levensfase bewust beleid is de vraag ‘wat is de functie van de hedendaagse bibliotheek en welke taken vloeien daaruit voort?’ ook voor ondernemingsraden een relevante vraag die hoog op hun agenda zou moeten staan. De inrichting van de factor arbeid in de organisatie zou daarbij centraal moeten staan. Gelet op het belang van de werknemers is de invloed die ondernemingsraden uitoefenen vooraf en tijdens het vormgeven van beleid rondom personele vraagstukken van grote betekenis: preventief in plaats van correctief beleid geldt zeker ook voor ondernemingsraden.

Maatregelen

“Over ons met ons”

- Een andere organisatie van de arbeid zoals een minder strikte scheiding tussen backoffice en front office of het werken in projecten is in het licht van de kwaliteit van de arbeid gewenst en vergroot het loopbaanperspectief van de medewerkers. Daarom stellen we voor dat de WOB een inventarisatie maakt van breed samengestelde functies medewerker informatiedienstverlening MBO 4 niveau in sector. Dat kan dienen als voorbeeld voor een andere verdeling tussen backoffice frontoffice.
- De ondernemingsraad kan inventariseren welke verschillende functies er binnen de eigen organisatie bestaan. De bevindingen van dit onderzoek kunnen fungeren als uitgangspunt voor de herinrichting van de functies in de frontoffice en backoffice.
De uitkomsten van de enquête bieden samen met de resultaten van de interviews, goed vergelijkingsmateriaal voor de situatie in de eigen bibliotheek.
- In alle bibliotheken dient een breed werkoverleg waarin medewerkers met verschillende functies overleg voeren, tot stand te komen. Het werkoverleg moet regelmatig en tenminste eens per maand plaatsvinden.
- We stellen voor om een nieuwe functie senior medewerker informatiedienstverlening te creëren.
Dit kan een goede tussenstap zijn tussen de frontoffice- en de backoffice functies. Door het vormen van een dergelijke functie ontstaat er perspectief op een loopbaan in de bibliotheek voor de medewerkers MBO 4 in de frontoffice.
- De competenties en ervaring van de nieuwe generatie bibliotheek-medewerkers moeten beter benut en “gewaardeerd” worden.
- De WOB moet het functiewaarderingssysteem openbaar en inzichtelijk maken zodat alle werknemers kunnen begrijpen hoe een score tot stand komt.

- Er moeten bezwarencommissies voor de functiewaardering worden ingesteld die paritair zijn samengesteld.
- Er moet een werkgroep van werkgevers en werknemers worden ingesteld met de opdracht de voor- en nadelen van de obipplus te vergelijken met andere functiewaarderingssystemen.
- Om werkdruk te bestrijden stellen we voor dat de ondernemingsraden samen met de afdelingen P&O en arbo-diensten nagaan hoe de werkdruk en de mentale belasting zich hun bibliotheek hebben ontwikkeld.
- Voor de jongeren, die streven naar een gevarieerde functie van een behoorlijke omvang waarvan zij zelfstandig kunnen leven, zou de WOB in overleg met de directies van de basisbibliotheken een centraal plan dienen op te stellen waardoor dit tot de mogelijkheden gaat behoren.
- Er dient een fatsoenlijke stagevergoeding te komen voor bibliotheekmedewerkers in opleiding.
ABVAKABO FNV stelt voor om een regeling over stagevergoedingen op nemen in de CAO.
- ABVAKABO FNV heeft een voorstel gedaan voor het opnemen van regels over roosters, werktijden en beloning in de CAO om de belasting door verruiming van de openingstijden te voorkomen.
Daardoor wordt het recht van de werknemers om te werken op de voor hen geldende werktijden bevestigd en gegarandeerd.
- We stellen voor dat de WOB samen met de bonden op korte termijn inspirerende voorbeelden onderzoekt – van bijvoorbeeld de NS of de brandweer - voor het oplossen van de rooster- en werktijdenproblematiek op een voor beide partijen aantrekkelijke wijze.
- ABVAKABO FNV zal de communicatie over haar opvattingen en de mogelijkheden voor levensfase (personeels)beleid gelet op de belangen van de werknemers intensiveren. Een goede samenwerking met het Platform Medezeggenschap ligt voor de hand en wordt door beiden gewenst in de hoop dat de belangen van werknemers in de sector zowel op centraal als op lokaal niveau beter behartigd worden.