



## DE VRIJWILLIGER VAN NU:

# kostenbesparende kracht of excellente expertise?

Door de jaren heen is het vrijwilligerswerk in de bibliotheken veranderd. Tegenwoordig verschillen de motieven om met vrijwilligers te werken per organisatie. Zo spelen bezuinigingen een rol. Maar ook de specifieke expertise die te halen is bij vrijwilligers. Door die specifieke expertise kunnen vrijwilligers een mooie aanvulling zijn op de betaalde krachten.

De bezuinigingen treffen de bibliotheken hard. Een van de grootste kostenposten is het personeel. Door te snijden in de personeelskosten kan de bibliotheek een bezuiniging realiseren. Maar hoe dicht je vervolgens het personeelsgat? Je kunt bijvoorbeeld vrijwilligers inzetten. Is dat een degradatie van kennis en expertise? Niet per se. Vrijwilligerswerk kan namelijk zowel geld als expertise opleveren.

Opgelegde bezuinigingen of kostenbesparing zijn vaak de aanleiding om met vrijwilligers te gaan werken. Dat was bijvoorbeeld het geval bij het Van Abbemuseum in Eindhoven een aantal jaren geleden. Het museum heeft toen een omslag gemaakt van betaalde gastheren en gastvrouwen naar ongeveer 100 vrijwilligers. Loes Janssen, medewerker publieksbemiddeling bij het Van Abbemuseum, geeft aan dat het een uitdaging was om 100 nieuwe collega's op te leiden en een plek te geven binnen de organisatie. Nu werken ze enthousiast als vrijwillige gastheren die informatie verstrekken aan het publiek en zijn ze buiten de deur ambassadeurs van het museum.

Een ander voorbeeld van een initiatief dat uit noodzaak is opgezet, is Leeszaal West in Rotterdam. Zowel de wijkvestiging als een aantal andere vestigingen van de bibliotheek sloten hun deuren. Bewoners zagen dit als een kans om iets nieuws te creëren. Zij hebben Leeszaal West tot een succesvolle sociaal-culturele ontmoetingsplek gemaakt, waarbij lezen, boeken en verbeelding een plekje hebben. De leeszaal draait geheel op vrijwilligers, 55 in totaal. Mede-initiator Maurice Specht: 'Overall wordt geroepen dat er aan veel tekort is in onze samenleving, maar ik denk dat er juist veel over is. Kijk maar eens naar alle materialen die wij gedoneerd hebben gekregen van onze omgeving: boeken, tafels, computer, kleden enzovoorts. Maar ook de

tijd die vrijwilligers investeren. Ik vind dat we niet moeten blijven hangen in "oh, oh, wat erg allemaal", of moeten wachten tot een ander het doet, maar dat je zelf ook aan de slag kunt gaan.'

### SPANNING

De vrijwilliger kan de betaalde kracht aanvullen en andersom. Toch ontstaat er soms spanning. Zo is vrees voor amateurisme geen onbekend geluid in de branche. Sommige betaalde medewerkers zijn bang voor de kwaliteit van de dienstverlening. In andere gevallen wordt spanning veroorzaakt doordat vrijwilligers juist veel expertise hebben. Otto Janssen is coördinator van de bezorgdienst aan huis bij Bibliotheek Midden-Brabant. Deze bibliotheek werkt met circa 12 vrijwilligers, maar zet daarnaast nog 80 vrijwilligers in vanuit organisaties waarmee ze samenwerkt. Janssen constateert dat het steeds vaker voorkomt dat vrijwilligers dezelfde competenties hebben als betaalde medewerkers en soms zelfs meer competenties. Dit zit betaalde krachten niet altijd lekker. 'Het is belangrijk om betaalde krachten een veilig gevoel te geven', licht hij toe. 'Je moet als bibliotheek heel duidelijk aangeven waarom je voor vrijwilligers kiest, waarvoor je ze inhuurt en wat hun specifieke taken en verantwoordelijkheden zijn. Vrijwilligers en betaalde medewerkers moeten elkaar ook daarover durven aanspreken en daarover durven praten. Bij Bibliotheek Midden-Brabant geven we betaalde krachten daarnaast een veilig gevoel door ze de kans te geven om zich te ontwikkelen, te trainen en bij te blijven.'

Ook in andere branches ziet men de spanning door transparantie en vertrouwen verminderen. Loes Janssen van het Van Abbemuseum:

'Zet met name in op elkaar helpen of zelfs versterken. Dat draagt bij aan de collegialiteit, maar daarvoor moet je wel weten wie wat doet.' Zowel Otto Janssen als Loes Janssen ziet dat bij dit proces een goede voorbereiding belangrijk is en dat je het kweken van de juiste *mindset* tijd moet gunnen. Hierbij moeten elkaars taken, *drives* én zorgen worden begrepen. Dat heeft een positieve invloed op het ontwikkelen van een goede relatie tussen vrijwilligers en betaalde medewerkers.

**EXPERTISE**

Er is een duidelijk verschil tussen de vrijwilliger van vroeger, die vooral boeken in de kast terugzette, en de huidige vrijwilliger. Vrijwilligers moeten tegenwoordig niet alleen aan de eisen van de organisaties voldoen, maar zij brengen vaak ook hun eigen expertise mee. Volgens

**LUCAS MEIJS: 'MEERWAARDE VRIJWILLIGERS ZIT IN DE DIVERSITEIT EN VEELHEID AAN KENNIS EN EXPERTISE'**

het onderzoek *Werken met vrijwilligers... géén kinderspel* (Cubiss, 2012) benut 27% van de onderzochte bibliotheken de expertise van vrijwilligers onvoldoende. Als bibliotheken deze wel zouden benutten, halen ze nieuwe kennis in huis waarmee de klant uiteindelijk nog beter bediend wordt. En niet alleen de klant wordt beter bediend, ook draagt de bibliotheek bij aan de persoonlijke ontwikkeling van de vrijwilliger. Maurice Specht: 'Het gaat erom wat je als vrijwilliger zelf wilt doen en wilt betekenen. Zo geeft iedereen op zijn eigen manier invulling aan gastvrijheid.'

Benut de talenten van vrijwilligers door op zoek te gaan naar expertise en inhoud die je als bibliotheek mist. Bijvoorbeeld een filosoof die als vrijwilliger een lezing geeft over leiding nemen in je eigen leven. Zo verrijk je je dienstverlening. Niet alleen op organisatorisch, maar vooral op inhoudelijk vlak. Lucas Meijs is een deskundige op dit gebied. Als hoogleraar *Strategic Philanthropy and Volunteering* aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit raadt hij bibliotheken aan een lezingenprogramma op te zetten met vrijwilligers. 'Ik kan me namelijk voorstellen dat je je kerntaken door de betaalde medewerkers laat doen. Maar denk eens aan heel andere dingen. Stel als bibliotheek je ruimte beschikbaar voor een lezingenprogramma en faciliteer hierin.'

Daarnaast is het belangrijk dat vrijwilligers zich kunnen ontwikkelen. Maurice Specht: 'Ten aanzien van onze vrijwilligers vind ik belangrijk: wat willen ze leren? Momenteel zijn we bezig met de ontwikkeling van onze vrijwilligers. Hoe kan de leeszaal hen helpen zich verder te ontwikkelen? In feite is het een vorm van beloning; ze krijgen niet betaald, maar in plaats daarvan kunnen ze dingen leren. Zo help je elkaar, gaat het twee kanten op.' Zo geef je vanuit een maatschappelijke insteek iets terug aan de maatschappij. 'Het is belangrijk om koppelingen te maken met de persoonlijke ontwikkeling van mensen. Doordat we dit doen, koppelen we ook netwerken aan elkaar. Hierdoor gaat van alles circuleren. Zo creëer je waarde.' Op deze manier wissel je talenten uit. Ieder vanuit zijn of haar eigen expertise.

**MOTIVATIES**

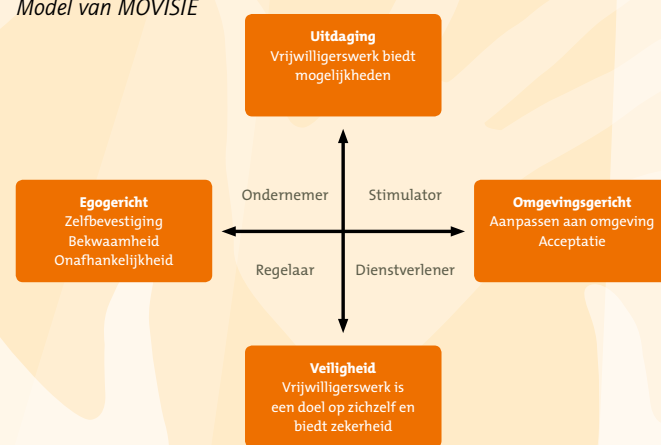
Specht benadrukt dus het belang van persoonlijke ontwikkeling van vrijwilligers. Om hier goed op in te spelen, moet je als bibliotheek weten wat een vrijwilliger 'triggert'. Vrijwilligers hebben namelijk verschillende motivaties. Zo kun je vrijwilligerswerk doen vanwege de sociale contacten of om 'zinnig bezig te zijn'. Je kunt het ook doen vanuit de behoefte jezelf verder te ontwikkelen.

Het model van MOVISIE (zie figuur 1) laat zien dat er twee assen zijn met motivaties: een verticale as die loopt van veiligheid naar uitdaging en een horizontale as die loopt van ego- naar omgevingsgericht. De horizontale as laat het gedrag van de vrijwilliger zien ten aanzien van de sociale omgeving. Is hij vooral gericht op zichzelf of op de omgeving? De vrijwilliger die egogericht gedrag vertoont in het vrijwilligerswerk is op zoek naar onder andere onafhankelijkheid. De omgevingsgerichte vrijwilliger zoekt juist acceptatie door anderen.

De verticale as toont de manier waarop de vrijwilliger het werken in een vrijwilligersorganisatie ervaart en benut. Een deel van de vrijwilligers zoekt vooral uitdaging en mogelijkheden in het werk. Een ander deel zoekt veiligheid, zekerheid en rust in het werk.

Iedereen heeft een score op beide assen, waardoor je in een van de vier kwadranten terecht komt: dat van de ondernemer, stimulator, regelaar of dienstverlener. Zo is de dienstverlener hier iemand die graag onder de mensen is en vaak al jaren een trouwe vrijwilliger is. Vanuit de motivatie om een bijdrage te leveren aan de maatschappij zie je de trend ontstaan van burgerinitiatieven. De vrijwilligers achter

Figuur 1: Model van MOVISIE



**LOES JANSSEN: 'BELANGRIJKSTE MOTIVATIE VAN VRIJWILLIGERS: HUN AFFINITEIT MET KUNST, ONS AANBOD AAN BEGELEIDING EN ONTMOETEN VAN ANDERE MENSEN; WIJ ZOEKEN VOORAL ENTHOUSIASME EN EEN OPEN HOUDING RICHTING BEZOEKERS'**

**OTTO JANSSEN: 'BELANGRIJK BETAALDE KRACHTEN EEN VEILIG GEVOEL TE GEVEN, DOOR HEEL DUIDELIJK TE MAKEN WAAROM JE VOOR VRIJWILLIGERS KIEST EN WAT HUN SPECIFIEKE TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN ZIJN'**

burgerinitiatieven zijn vaak stimulators zoals omschreven in het MOVISIE model. Zij zijn omgevingsgericht en op zoek naar uitdaging. Een kenmerk van burgerinitiatieven is dat ze *bottom-up* ontstaan. Burgers signaleren een kans of behoefte waarvoor vanuit de maatschappij (nog) geen oplossing is geboden. Vanuit eigen motivatie en expertise pakken ze dit zelf op. Een voorbeeld is Leeszaal West.

Loes Janssen onderschrijft dat er verschillende motivaties zijn voor vrijwilligerswerk: 'De belangrijkste motivatie van vrijwilligers om bij het Van Abbemuseum te werken is drieledig, namelijk vanwege hun affiniteit met kunst, vanwege ons aanbod aan begeleiding, de persoonlijke verdieping en vanwege de sociale kant van vrijwilligerswerk, namelijk het ontmoeten van andere mensen.'

Wat zoeken organisaties in vrijwilligers? Welke kenmerken en motivaties moet een vrijwilliger hebben? Loes Janssen: 'Het is vooral enthousiasme waar wij naar op zoek zijn. Een achtergrond in kunst en cultuur is niet noodzakelijk, maar wel vragen we affiniteit ermee. Daarnaast vragen we een open houding richting de bezoekers. Je moet je kunnen afvragen wat de bezoeker wil. Dat klinkt simpel, maar het is vaak iets dat doorontwikkeld of getraind moet worden bij mensen.'

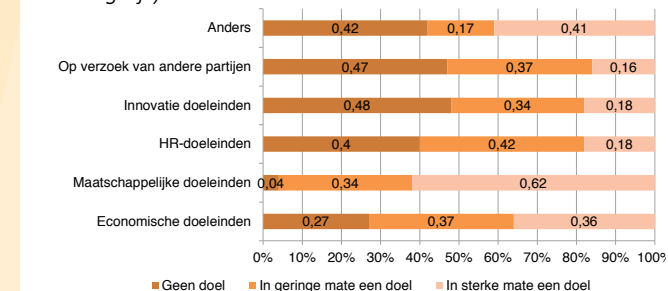
Otto Janssen: 'Het succes van werken met vrijwilligers is een goede

**DOEL INZET VRIJWILLIGERS**

Veel bibliotheken zetten vrijwilligers in vanwege economische doeleinden. Cubiss heeft in 2012 het onderzoek *Werken met vrijwilligers... géén kinderspel* gedaan onder 96 bibliotheken. Hieruit blijkt dat bij de inzet van vrijwilligers ook maatschappelijke doeleinden van belang zijn, zoals lokale verankering en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Uit een andere stelling blijkt dat 44% van de onderzochte bibliotheken het oneens is met de stelling 'Als er voldoende geld beschikbaar is voor betaald personeel, dan zou ik geen vrijwilligers inzetten.' Hieruit blijkt dat kostenbesparing niet het enige doel is om vrijwilligers in te zetten.

Figuur 2: Met welke doelen zet u vrijwilligers in? (meerdere antwoorden mogelijk)



band. Ik ben op zoek naar vrijwilligers op wie ik kan bouwen, naar trouwe mensen die een paar jaar blijven. Ik steek energie in het opbouwen van die band. Ik hanteer geen leeftijdsgrens. Iedereen mag doen wat bij zijn leeftijd past. De oudste vrijwilliger is 87 jaar.'

**BELEID**

Het vrijwilligerswerk van de toekomst heeft de beste kans van slagen als het in het bibliotheekbeleid is ingebed. Een sterk opgesteld vrijwilligersbeleid stimuleert professionalisering. 'Door onze professionele infrastructuur verdient de vrijwillige thuisbezorgservice een écht bibliotheekpredicaat in plaats van dat het een stukje burenhulp is', zo benadrukt Otto Janssen. Vrijwilligersbeleid zorgt er op den duur ook voor dat spanning plaatsmaakt voor constructieve samenwerking. In het beleid neem je op transparante wijze zaken op als taak- en functieomschrijving, aansturing, opleiding en ontwikkeling. Dit ontnemt vaagheid rondom de vrijwilligersinzet en daardoor ontstaat ruimte om elkaar te versterken in plaats van als 'concurrenten' te zien. Door beleidsvorming neem je als bibliotheek een standpunt in over hoe je om wilt gaan met betaalde en onbetaalde krachten.

Bijna een vijfde van alle bibliotheken uit het onderzoek *Werken met vrijwilligers... géén kinderspel* (Cubiss, 2012) heeft meer dan 100 vrijwilligers in dienst. Toch is het in de branche niet vreemd dat vijf leidinggevenden 35 betaalde medewerkers aansturen en dat één leidinggevende 80 vrijwilligers aanstuurt.

Rutger van den Assem, adviseur bij Cubiss, signaleert dat vrijwilligers een andere manier van aansturing en enthousiasmering nodig hebben. Hij zegt: 'Je hebt als bibliotheek ook expertise nodig om te kunnen werken met vrijwilligers. Hoe kun je hun talenten het beste inzetten, wat motiveert hen?' Het Van Abbemuseum organiseert maandelijkse interessegroepen waarbij vrijwilligers zelf onderwerpen kunnen aandragen. Ze kunnen er daarna zelf mee aan de slag. Loes Janssen: 'Daarnaast organiseren we *feedback* bijeenkomsten waarin vrijwilligers vertellen wat ze gehoord of gezien hebben tijdens hun werk en van bezoekers. De directie is ook aanwezig bij deze bijeenkomsten en we gaan met de *feedback* aan de slag.'

**MAURICE SPECHT: 'BELANGRIJK KOPPELINGEN TE MAKEN MET DE PERSOONLIJKE ONTWIKKELING VAN MENSEN'**

**TOT SLOT**

Bekijk als bibliotheek naar welk soort mensen met welk talent je op zoek bent. Ben je op zoek naar extra handen of naar specifieke inhoudelijke expertise? Of naar beide? Ga op zoek naar het type vrijwilliger dat past bij jouw bibliotheekprofiel. De vrijwilliger van nu heeft zoveel meer te bieden dan de extra handen van vroeger.

TEKST: ARABELLA BROERS EN LONNEKE JANS  
ADVISEURS ONDERZOEK BIJ CUBISS  
ILLUSTRATIES: C JONES, ZAGAN (@SHUTTERSTOCK.COM)