

Nieuwsbrief Nieuw Bibliotheekwerk

nr. 10, jaargang 8, oktober 2008

Uitgave: 8 PSO's en NvD. Redactie: Wim Keizer, tel. 023 – 5546387, e-mail wkeizer@soobbozh.nl

Van de redactie

De adviescommissie-Calff, die van alle kanten *belobbyd* wordt, zal een dezer dagen haar advies uitbrengen.

De commissie moet aangeven hoe € 19 miljoen OCW-vernieuwingsgeld verdeeld wordt over:

- 3 kernfuncties (informatie, educatie en lezen);
- 4 actielijnen (digitale dienstverlening, collectiebeleid, marketing en HRM);
- 3 overheidslagen (gemeentelijk, provinciaal, landelijk).

Dat levert veel mogelijke varianten op. Maar ik herhaal m'n motto: *focus op focus* en zet het rijksbudget alleen op ICT in. Liever één ding goed, dan vier dingen (voortdurend) matig tot slecht. De € 19 miljoen kan ook nog *gemacht* worden met de € 5,6 miljoen van OCW voor de besteltaken.

In afwachting van wat de commissie zal adviseren, spraken de VOB-leden vast over de vraag wat de taken van het nieuwe Sectorinstituut moeten worden en wat de nieuwe Brancheorganisatie moet gaan doen. Hoewel er twee lijstjes kwamen, heb ik toch de indruk dat de branche er nog niet uit is. De VNG wil helemaal geen centrale inzet van OCW-gelden en ik heb zo maar het gevoel dat er VOB-leden zijn die dat niet erg vinden. In elk geval niet als het gaat om zoiets als collectiebeleid, marketing en HRM. Bij "de digitale bibliotheek" ligt het anders, maar dan is het wel weer de vraag wat precies "de digitale bibliotheek" is of zal moeten worden (*Streefbeeld*).

In dit nummer verslagen van de extra VOB-ledenvergadering van 9 oktober, een door WOB en VOB op 24 september voor "de provinciale netwerken" georganiseerde bijeenkomst over HRM en een door **Peter van Eijk** op 7 oktober voor genodigde georganiseerde bijeenkomst over een *Streefbeeld Digitale Bibliotheek* (die ook en vooral ging over HRM en Marketing).

Wim Keizer,
16 oktober 2008

VOB-leden maakten twee lijstjes, na ochtend praten

- Formuleren en uitdragen van de visie op en de missie van het openbare bibliotheekwerk;
- Functioneren als werkgeversvereniging;
- HRM-beleid;
- PR en marketing;
- Belangen behartigen en lobbyen;
- De branche vertegenwoordigen in clubs als de Stichting Onderhandelingen Leenrecht, het nieuwe sectorinstituut, de CPNB en NBD/Biblion.

Ziehier de functies en taken waarvan de leden van de VOB vinden dat die hoe dan ook thuishoren in een vernieuwde brancheorganisatie, die zal ontstaan na *ontvlechting* van de huidige taken van de VOB-combinatie sectorinstituut/branchevereniging en na de *invlechting* van de taken van WOB in de nieuwe, zuivere brancheorganisatie.

Dit was op 9 oktober tijdens de extra ledenvergadering van de VOB, met o.a. OCW vertegenwoordigd in de zaal, na de middagpauze het resultaat van een ochtend praten over Brancheorganisatie en Sectorinstituut.

Een soortgelijk lijstje rolde er ook uit voor het nieuwe sectorinstituut:

- ICT en Digitale Bibliotheek (met name de infrastructuur);
- De Collectie Nederland;
- Mediawijsheid en -educatie;
- Leesbevordering;
- Bibliotheekwerk Blinden en Slechtzienden;
- Sturing en facilitering van de innovatie;
- Regelgeving en certificering (aandachtspunt: afkoop leenrecht).

Voorstel

Het bestuur had de leden voorgesteld:

- in te stemmen met zijn voornemen actief medewerking te verlenen aan het afsplitsen van de taken van de Vereniging

- en het tot stand komen van een sector-instituut;
- het bestuur op te dragen na goed overleg met de bibliotheken in de ledenvergadering van december te komen met een plan voor de inrichting van de VOB als brancheorganisatie;
 - in te stemmen met het intensiveren/initiëren van besprekingen met de WOB, het Netwerk van Directeuren (NvD) en de Stichting WSF over een komend samengaan.
- ([Zie ook de stukken op de VOB-site](#)).

Motie

Met het eerste punt gingen de leden akkoord, het tweede en derde punt werden aangescherpt in de vorm van een door de leden aangenomen motie van **Willem Huberts** (Bibliotheek Gelderland Zuid), **Joep van Dijk** (Bibliotheek Breda) en **Chris Wiersma** (Bibliotheek Almere).

De motie draagt het bestuur op:

1. de ledenvergadering op 11 december een voorstel voor te leggen voor de omvorming van de VOB tot brancheorganisatie;
 - 1.1. in genoemd voorstel een heldere taakafbakening op te nemen ten opzichte van het toekomstige sectorinstituut, met als uitgangspunt dat het sectorinstituut wél en de VOB géén regie ten opzichte van het stelsel van openbare bibliotheken voert (als departementale uitvoeringsinstantie);
 - 1.2. in genoemd voorstel in te gaan op de (versterkte) relatie met NBD/Bibliion;
2. Een voorstel uit te werken voor de inzet van branchemiddelen als matching van door het Rijk aan het sectorinstituut beschikbaar gestelde gelden;
3. Een voorstel uit te werken voor de vormgeving van de VOB als vitale brancheorganisatie, in het bijzonder van het bureau en de wijze waarop de betrokkenheid en de invloed van de leden gestalte krijgt;
4. De besprekingen met de WOB af te ronden over een fusie van VOB en WOB.

In de oorspronkelijk ingediende motie stond onder punt 2 dat de branchegelden verhoogd moeten worden en dan *gematcht* met rijksmiddelen, maar onder invloed van armere leden werd er van afgezien te spreken over verhoging.

Inleiding Reussink

Namens het VOB-bestuur leidde vice-voorzitter **Gerard Reussink** de gedachte-wisseling in. Hij zei dat het bestuur een zorgvuldig splitsingsproces op gang wil brengen en daarbij de inhoud voorop wil stellen. Het bestuur weet nog niet met welke partijen de VOB de verschillende processen in zal gaan. De gesprekken met de WOB waren even stopgezet om eerst de *Agenda voor de toekomst* vast te stellen. Nu die er is, wordt verder gepraat met de WOB en met andere partners in het veld. Over het sectorinstituut zei hij dat de VOB daar formeel niets over te zeggen heeft, maar wel het branche- en sectorbelang in de gaten houdt. Hij meldde dat het begrip "onafhankelijk sectorinstituut" moet betekenen: onafhankelijk van de overheden, maar niet onafhankelijk van de openbare bibliotheekbranche. Dat betekent volgens het bestuur: geen mensen op persoonlijke titel in het sectorinstituut, maar als vertegenwoordigers van de branche. Hij zei er wel bij dat de VOB (als nieuwe brancheorganisatie) van de openbare bibliotheekwereld is, maar dat het sectorinstituut breder zou kunnen zijn dan die openbare bibliotheekwereld. Hij vertelde dat het VOB-bestuur er aan hecht de *Agenda voor de toekomst*, gemaakt door en in de branche, ook zelf uit te voeren. Het bestuur had bewust nog geen voorstellen gedaan, maar wilde vandaag eerst de leden horen.

Terugblik Wiersma

VOB-lid Chris Wiersma (Bibliotheek Almere) begon met een terugblik. Hij zei de splitsing te betreuren en het gevoel te hebben dat deze voorkomen had kunnen worden als adequaat was ingespeeld op duidelijke signalen van VOB-leden, van de Raad voor Cultuur en van het ministerie. Hij vond ook dat belangrijke onderdelen van het opereren van de VOB in dat opzicht ongelukkig waren geweest. Drie daarvan waren:

- Er is nauwelijks leiding gegeven aan de strategieontwikkeling van de branche. "Pas dit jaar is dat snel opgepakt. Daarmee is de VOB medeverantwoordelijk voor het door de Raad voor Cultuur signaleerde diffuse beeld van de openbare bibliotheek, maar vooral ook voor het gebrek aan focus op het bureau."
- Mede door het gebrek aan focus was de verantwoording naar zowel leden als OCW onhelder. "Jaarplan en begroting gaven onvoldoende sturing en inzicht in

doelen en resultaten. Ze leden ook onder een onduidelijke afbakening van branchen en stelseltaken.”

- Na de afsplitsing van de centrale dienstverlening van de Vereniging NBLC was het de bedoeling dat het verenigingsbureau zich zou ontwikkelen tot een klein en hoogwaardig bureau. Maar het werd een niet zo klein projectenbureau, waar projecten werden uitgevoerd die beter aan anderen hadden kunnen worden overgelaten. Wiersma doelde met name op "de door het bureau uit de branche geplaatste PSO's en NBD/Biblion." Volgens hem had bij Bibliotheek.nl (met daarin Schoolbieb) de opzet in een bedrijfsmatige omgeving meer perspectief geboden.

Wiersma zei dat ledenvergaderingen geen personeelsbeleid voeren en dat het aan het bestuur is te kijken wat het hiermee wil doen. Hij voegde er aan toe zich wel medeverantwoordelijk te voelen. "Wij hebben het beleid gesteund, of aanvaard, dan wel ons er niet tegen verzet. We waren erbij, we zagen het gebeuren. Een vereniging van ruim 200 basisbibliotheken heeft kennelijk zijn beperkingen. Mogelijk biedt het sectorinstituut nieuwe kansen en perspectieven."

Vooruitblik Wiersma

Sprekend over de invulling van het sectorinstituut en de brancheorganisatie, citeerde hij de volgende vraag uit de aan de leden toegezonden notitie van het bestuur: "Willen wij de VOB als brancheorganisatie uitsluitend stelen op de wens onze belangen op landsniveau gezamenlijk te behartigen of wensen we een VOB die inhoud geeft aan onze gemeenschappelijke wens centrale regie te realiseren en zijn basis vindt in daadwerkelijke onderlinge samenwerking op onderwerpen die vitaal zijn voor de eigen bedrijfsvoering, met name de digitale bibliotheek, marketing en HRM". Wiersma zei een voorkeur te hebben voor de eerste optie: een zuivere brancheorganisatie, bestaande uit een gefuseerde VOB en WOB, die stevig inzet op de ontwikkeling van het HRM-beleid en initiërend en ondersteunend is bij het algemene kwaliteitsbeleid en de algemene strategieontwikkeling. "Ik doe de suggestie om de taakverdeling tussen sectorinstituut en brancheorganisatie te ontlenen aan onze eigen *Agenda voor de toekomst*. Daarin worden vier strategische thema's genoemd: Digitale bibliotheek, Collectie Nederland, Mediawijsheid en

Lezen/leesbevordering. Die zijn dan voor het sectorinstituut, met veel voorrang voor de digitale bibliotheek. En drie ondersteunende programma's: marketing, ICT-infrastructuur en HRM-beleid. Hiervoor is de brancheorganisatie aan zet."

Wiersma zei erbij dat hij het serieus te overwegen vindt de omslaggelden te verhogen en ter beschikking te stellen van het sectorinstituut, als de stofwolken zijn opgetrokken en de contouren van het nieuwe bibliotheekbestel helder zijn geworden. "In ieder geval wil ik vermijden dat brancheorganisatie en sectorinstituut elkaar beconcurrerende en in de weg zittende regisseurs worden". Hij verwees naar de mede door hem ingediende motie. Wiersma zei niet te voelen voor mensen die met last en ruggespraak namens de branche in het sectorinstituut zitten. "Dat lijkt weer te veel op een brancheorganisatie en die hebben we gehad."

Duidelijke opdrachten Van Velzen

Voorzitter Erik Jurgens vroeg expliciet of de leden konden instemmen met het voorstel actief medewerking te verlenen aan het afsplitsen van taken van de Vereniging en het tot stand komen van een sectorinstituut. Dat bleek het geval te zijn. Hij vroeg vervolgens indicaties van de leden van wat er in het sectorinstituut zou kunnen zitten.

Hans van Velzen (OBA) zei dat hij graag het bestuur een paar duidelijke opdrachten zou willen meegeven voor het overleg met de minister.

- a. Vraag hem het OCW-geld (waaronder € 20 miljoen vernieuwingsgeld) centraal in te zetten;
- b. Maak helder wat er in het sectorinstituut komt en wat in de brancheorganisatie;
- c. Zorg dat de branche vertegenwoordigd is in het sectorinstituut: minimaal 2 leden in de Raad van Toezicht (als die uit ca. 7 personen zou bestaan) en zorg dat je invloed hebt op de benoeming van voorzitter en directeur;
- d. Beleg de bijdrage aan het tot stand brengen van het sectorinstituut niet buiten het Verenigingsbureau. "Dat moet je zelf doen, met name het bestuur. Ik bied me aan om te ondersteunen."

Wat dat laatste punt betreft, antwoordde Jurgens dat het een misverstand is dat het bestuur dit niet zelf zou doen.

In de bestuursnotitie stond: "De secretaris/directeur heeft ons ter verdeling van de werklast aanbevolen het projectleiderschap

voor de inhoud en vormgeving van de VOB na de afsplitsing en de bijdrage vanuit de sector aan het tot stand brengen van het Sectorinstituut nu buiten het Verenigingsbureau te beleggen. Wij hebben in het voortraject goede ervaringen opgedaan met de heer Johannes Boelens, managing partner bij PriceWaterhouseCoopers en de bekende Peter van Eijk. De directeur wil zelf prioriteit leggen bij wat hij ziet als zijn kerntaak: het zorgen voor een goed laatste jaar voor de VOB al sectorinstituut en in dat kader geven van zoveel mogelijk uitvoering aan de *Agenda voor de toekomst*." Het bestuur schreef in de notitie het daarmee eens te zijn.

Goed laatste jaar

Jan-Ewout van der Putten lichtte in de vergadering toe dat de taaklast te groot is om beide te doen. Vandaar zijn voorstel. Hij zei een goed laatste jaar van de VOB als sectorinstituut/brancheorganisatie en de *Agenda voor de toekomst* als zijn hoofdverantwoordelijkheid te zien. Inschakelen van Boelens en Van Eijk voor het andere deel (toekomstige brancheorganisatie en inbreng branche bij totstandkomen sectorinstituut) is niet bedoeld om dit vanuit de VOB uit handen te geven. Willem Huberts zei dat ook hem dit punt zorgen baart. "Het lijkt me niet goed om dit buiten het Verenigingsbureau te beleggen. Daar moeten we zelf de regie over hebben." Jurgens antwoordde dat Huberts daar volkomen gelijk in heeft, zo is de passage ook bedoeld. Waarop Wiersma vroeg aan wie Boelens en Van Eijk rapporteren. "Aan het bestuur", antwoordde Jurgens. Waarop Wiersma zei dat dit vragen oproept over de positie van de secretaris-directeur. Waarop Jurgens antwoordde dat ook **Frans Meijer** als regisseur van de strategiediscussie rapporteerde aan het bestuur.

Wat de 20 miljoen van OCW betreft, zei Jurgens dat het al steeds de bedoeling van het VOB-bestuur was een centrale inzet te wensen, maar dat die wens wel zal stuiten op tegenstand van de VNG. En wat betreft Raad van Toezicht, bestuur en directeur sectorinstituut constateerde hij dat Van Velzen er anders over dacht dan Wiersma.

Jurgens noemde het een belangrijk punt uit de (oorspronkelijke) motie dat er gepleit wordt voor meer branchegelden. Hij koppelde daaraan de vraag of de leden een sterke brancheorganisatie of een kleine brancheorganisatie willen en zei dat het bestuur daar verdeeld over is.

Klant VOB i.p.v. lid

Henriëtte de Kok (Bibliotheek Midden-Brabant) verklaarde zich eigenlijk meer klant dan lid van de VOB te voelen. Zij zat in de commissie-informatiearchitectuur. Maar wat zij constateerde is dat er geen besluiten komen over de informatiearchitectuur of over toepassing van MOSAIC. En dat ze niet weet wat er met Bibliotheek.nl gaat gebeuren. "Ik maak me ernstig zorgen, maar ik weet niet of ik een sterk sectorinstituut of een sterke brancheorganisatie wil. Wel weet ik dat het niet werkt zoals het nu gaat."

Reussink constateerde dat het VOB-bestuur daar iets mee moet. Huberts vroeg of hij goed gehoord had dat het bestuur verdeeld is, waarop Jurgens antwoordde dat de voorlopige opinies in het bestuur verschillend waren. Wiersma zei het verhaal van De Kok heel herkenbaar te vinden. "Déze brancheorganisatie kan niet beslissen. Dus moeten we bescheiden zijn over een nieuwe brancheorganisatie. De regie moet bij het sectorinstituut. Een krachtige brancheorganisatie hoeft niet breed te zijn. De kracht moet in de kwaliteit zitten, klein en hoogwaardig om het zo maar weer te noemen. In het takenpakket behoren wel marketing en HRM. En verder ben ik voor matching van branchegelden met gelden die het rijk in het sectorinstituut steekt."

VOB-penningmeester **Bouke Arends** vroeg of Wiersma denkt aan matching van bestaande branchegelden of meer. Wiersma antwoordde dat hij denkt aan de bestaande omslaggelden voor Bibliotheek.nl, die verhoogd zouden kunnen worden. Maar hij zei erbij alleen matching te willen als elke euro die er in gestoken wordt € 1,50 waard wordt.

€ 2 per Deventenaar

Jos Debeij (Bibliotheek Deventer) meldde vijf jaar "landelijke dienstplicht" gedaan te hebben en ervaren te hebben hoezeer het polderen is om iets te bereiken. Hij noemde de *Agenda voor de toekomst* heel belangrijk en zei dat daar geld bij moet. Hij bood uit Deventer € 2 per inwoner. Dat is 5 % van zijn begroting. Hij stelde voor op basis van zo'n bedrag de onderhandelingen met OCW in te gaan. "Als wij dat er niet voor over hebben, dan ligt het probleem bij ons en niet bij het VOB-bestuur of OCW. Als we dat er niet voor over hebben, zijn we geen knip voor de neus waard."

Rob Pronk (Biblionet Groningen) reageerde door te zeggen dat hij dat geld niet zo maar heeft. "Het begrip matching is mooi, maar het overgrote deel van de omslaggelden is voor inkoop van content. Ik zou de regie over de inkoop van content niet bij het sectorinstituut willen neerleggen. Verder zie ik dat ICT en informatie-infrastructuur op één hoop worden gegooid. En ik hoor niets meer over collectiebeleid. Maar daar hebben we een heel mooie voorziening voor, het WSF-stelsel. Daar vraag ik aandacht voor."

Essenties Middelveld

Henk Middelveld (Rijnbrink Groep) liep naar de microfoon om te verklaren wat volgens hem een aantal essenties is:

- a. Als sector zelf de regie in handen houden. "Ik bekijk de splitsing met zorg."
- b. "Ik vind het moeilijk om te zeggen wat het sectorinstituut moet doen, maar de brancheorganisatie heeft in mijn ogen drie belangrijke taken:
 1. De gezamenlijke missie en visie ontwikkelen en ondersteunen.
 2. Als je een mooi verhaal hebt, heb je nog geen geld. Het mooie verhaal moet ook verteld worden. Lobbyen dus, in Den Haag en Brussel.
 3. En je hebt capabele mensen nodig." "Ik ben ook voor samenvoeging VOB en WOB. Visie, kennis, lobby en werkgeversbelangen. Moet de brancheorganisatie klein of groot worden? Dat zijn relatieve begrippen. Doe het zo slim mogelijk. Ik wil geen nieuw Procesbureau. VNG en IPO houden aan die € 111 miljoen vast. Dat vind ik heel goed."

Middelveld zei verder te vinden dat de branche invloed op het sectorinstituut moet hebben. In elk geval op de benoeming van voorzitter en directeur. "Dat is regie. We hebben een mooie *Agenda voor de toekomst*, maar we halen ideeënontwikkeling en uitvoering door elkaar. De taak van het sectorinstituut is om richting te geven aan de verdeling van de gelden. Het sectorinstituut moet zelf geen dingen gaan uitvoeren. Daar hebben we goede bedrijven voor in de sector. En anders richten we die op, bijvoorbeeld een Stichting Bibliotheek.nl. Daar kan die € 2 van Jos Debeij bij, maar dat kan alleen als klip en klaar duidelijk is wat we er voor krijgen."

Afkoop leenrecht

Charles Noordam (Bibliotheek Den Haag) wees er op dat er al drie of vier sector-

instituten in andere sectoren bestaan. Nagegaan kan worden hoe die functioneren. Van der Putten antwoordde dat daar reeds onderzoek naar plaats vindt. Noordam zei verder dat hij nog steeds afkoop van het leenrecht een belangrijk onderwerp vindt. "Dat wordt belangrijker, met de komst van het *e-book*."

Wat koop ik er voor?

Hans Portengen (Bibliotheek Bollenstreek) verklaarde dat € 2 bij hem 10 % van de begroting is. "Om dat te kunnen betalen, moet ik een filiaal opheffen. En ik heb het geld nodig voor m'n backoffice. Er is hier veel kritiek en dan willen we er wel geld bij leggen. Dat vind ik raar. Ik wil eerst plannen zien en dan nadenken over geld erbij. Ik wil best iets bijdragen, maar dan wil ik zeker weten dat ik het kan verkopen aan m'n gemeenten en aan mezelf. Ik zie hier matching een beetje doel op zich worden. Ik weet niet wat het rijk gaat bijdragen aan het sectorinstituut. Wat gaat dat sectorinstituut doen? Wat koop ik er voor? Ik vind de motie sympathiek, maar kan er onmogelijk mee instemmen."

Marianne Bakker (Bibliotheek Rivierenland) steunde Portengen en zei graag te willen dat alle overheidslagen hun rol oppakken. Nu hebben we weer strijd om die € 1,14 per inwoner voor 30-min-gemeenten. Die zijn niet verplicht het in bibliotheekwerk te steken."

Eppo van Nispen (DOK Delft) verklaarde dat het poldermodel inhoudt gelijke lasten en lusten. "Er is een kleine reserve bij het bureau. Jos Debeij heeft geld over. Daarmee kunnen we de armere steunen." Waarop Debeij nogmaals riep dat als we zelf iets formuleren en het dan niet doen, we geen knip voor de neus waard zijn. Ook Gerard Reussink zei dat als je als branche iets wil, je het zelf moet oppakken. "Ook NBD/Biblion hoort bij de branche. En de PDO'en en de PSO's."

Sjk Drssn (Bblthk Wgnngn) vond de verhalen van Wiersma, Van Velzen en Middelveld puntig, maar wilde weten wat nu de verschillen zijn. Hans van Velzen herhaalde wat hij eerder zei, en voegde er aan toe dat je ook moet bedenken wat de andere kant (OCW) wil. "De minister gaat eind oktober naar de Tweede Kamer. We moeten voor die tijd zelf zeggen wat we absoluut als brancheorganisatie willen. Anders is het te laat." Jurgens antwoordde dat we wel kunnen zeggen wat de brancheorganisatie moet

doen, maar dat die het dan wel moet kunnen. "Daar is geld voor nodig."

Fred Geelen (Bibliotheek Heerlen) pleitte voor een sectorinstituut als innovatieplatform. "Het moet geen bunker op de hei worden."

Joep van Dijk zei dat sectorinstituut en brancheorganisatie dicht bij elkaar zullen liggen. Hij deed een poging bij een aantal onderwerpen die samenhang te laten zien:

- Afkoop leenrecht: sectorinstituut; er voor lobbyen: brancheorganisatie;
- Digitale infrastructuur: sectorinstituut; Digitale Bibliotheek: brancheorganisatie;
- Eén landelijke lenerspas: sectorinstituut; Krachtige ondersteuning: brancheorganisatie;
- Beleidsadvisering: sectorinstituut; visie en missie ontwikkelen: brancheorganisatie;
- Financiering prominent op agenda: sectorinstituut; Krachtige regie op verdeling gelden: brancheorganisatie.

Jurgens bedankte hem voor deze denk-oefening.

Geen uitdijende brancheorganisatie

Wiersma zei twee oplossingen voor de brancheorganisatie te zien: de optie-Middelveld en de optie van het bestuur. Hij wilde nu wel duidelijkheid.

Jurgens antwoordde dat het bestuur geen brede brancheorganisatie wil. "Maar als er taken verricht moeten worden, moet er wel iets zijn dat dit mogelijk maakt. Het moet echter geen uitdijende brancheorganisatie worden."

Hans Portengen vroeg naar aanleiding van het lijstje van Joep van Dijk en de tekst van de mede door hem ingediende motie wie nu de regie moet hebben, waarop Joep zei dat er twee soorten regie zijn, de politiek-bestuurlijke en die van de branche zelf.

Toen was het middagpauze.

Na de pauze kwam Reussink met de in de aanhef genoemde lijstjes. Daar konden de leden zich in vinden. Er werd nog een keer gevraagd of het sectorinstituut er alleen voor de openbare bibliotheekbranche komt of breder wordt, waarop Jurgens antwoordde dat dit nog niet geheel duidelijk is.

Excellentie en middelmaat

Willem Huberts wijzigde de motie, zoals eerder vermeld. Er ontstond nog wel even discussie over wel of niet verhogen van branchegelden toen Hans van Velzen zei dat

als we iedereen te vriend willen houden, de middelmaat regeert. "We gaan voor excellentie. Dan moet je geld inzetten. Er zullen achterblijvers zijn." Dat schoot **Marijke van der Hoff** (Bibliotheek Zuid-Holland zuidoost) in het verkeerde keelgat. Zij vond haar bibliotheek geen middelmaat. Jurgens zei dat er rekening gehouden moet worden met de groep van bibliotheken zoals Zuid-Holland zuidoost. Ook anderen stonden hier nog even bij stil.

Thijs Torreman (Bibliotheek Eindhoven) waarschuwde voor conflicten tussen sectorinstituut en brancheorganisatie. Ook op provinciaal niveau zijn tegenstellingen. "Gebruik geen algemene termen, maar maak duidelijk wat precies bedoeld wordt." Henk Middelveld sloot zich daarbij aan. "Er moet geen instituut komen met een groot pand. Hou het *lean and mean*. Er is genoeg capaciteit bij PSO's en grote basisbibliotheken." Torreman pleitte er voor *resultaten* te formuleren in plaats van *taken*.

De motie werd aangenomen.

Opinie

Grote, maar arme basisbibliotheken: Coördinatie overheidslagen nodig

Wim Keizer

"De provincies kunnen wel een *Ferrari* aanbieden, maar als de basisbibliotheken de *wegenbelasting* niet eens kunnen betalen hebben zij er niets aan."

Uitspraak van **Paul Mekking**, toenmalig directeur van ProBiblio, door mij aangehaald in de [Nieuwsbrief van december 2003](#) in een artikel over de vraag hoe de provincies gaan compenseren voor het wegvallen van de subsidie op producten en diensten die de PBC met name aanbod aan de bibliotheken in 30-min-gemeenten.

Drie dingen

Paul Mekking voorspelde drie dingen, die ook verder in deze Nieuwsbrief herhaaldelijkesignaleerd zijn:

- a. clusters van kleinere (veelal 30-min-) bibliotheken zullen geen of nauwelijks fusiewinst kunnen realiseren, maar

- hebben wel veel tijd en aandacht voor de fusie zelf nodig;
- b. de door provincies voorgestane verschuiving van subsidie van reguliere ondersteuningstaken naar nieuwe taken op het vlak van innovatie gaat vooral ten koste van de genoemde clusters, want die zijn nog niet snel toe aan innovatie;
 - c. door het feit dat PBC's hun provinciale subsidie ten goede moeten laten komen aan alle basisbibliotheken - grotere (veelal zonder fusieperikelen) en nieuwe (veelal ontstaan na fusies) - wordt de spoeling dunner voor de genoemde clusters.

Hoe verder weg, hoe ongehoorzamer

Geheel volgens verwachting zijn er in de dichter bij en om Den Haag gelegen provincies basisbibliotheken ontstaan die wel groot zijn, maar weinig geld hebben. Weinig geld, omdat de desbetreffende gemeenten niet (veel) meer zijn gaan betalen, als compensatie voor het minder worden van de provinciale subsidies. Hoe verder weg van Den Haag, hoe verstandig-ongehoorzamer de provincies hebben opgetreden. Dan doel ik met name op Groningen, Drenthe en Overijssel. Daar zijn helemaal geen basisbibliotheken gevormd volgens de bedoelingen van het Koepelconvenant. In Groningen functioneert Biblionet (ontstaan uit fusie van de PBC en de backoffice van de grootste stadsbibliotheek, die van de stad Groningen) als één Basisbibliotheek Groningen en in Drenthe en Overijssel zijn er geen bovengemeentelijke basisbibliotheken en wel sterke provinciale netwerken met een PBC erin.

Tijdens de extra ledenvergadering van de VOB op 9 oktober vroegen **Hans Portengen**, **Marianne Bakker** en **Marijke van der Hoff**, alle drie directeurs van het type bibliotheek dat Paul Mekking bedoelde, aandacht voor hun problematiek. En Hans Portengen deed dat ook al in *Bibliotheekblad* nr. 19/2008 op pagina 19.

Rol oppakken

Marianne Bakker wees er terecht op dat alle overheidslagen hun rol nu eens goed moeten oppakken. In het ideale geval zijn de vernieuwings- en veranderingsprocessen die zich in het bibliotheekwerk op lokaal, provinciaal en landelijk niveau afspelen op elkaar afgestemd en is de subsidie-inzet van gemeenten (ca. € 500 miljoen), provincies (ca. € 50 miljoen) en het rijk (ca. € 26 mil-

joen) gecoördineerd, ook van de overheden onderling. Ik heb echter niet de indruk dat deze ideale situatie al bereikt is. In de qua tekst vrijwel gelijklopende brieven die IPO en VNG op 17 april 2008 aan minister Plasterk van OCW hebben gezonden ([zie ook Nieuwsbrief van mei](#)) staat o.a.:

“De provincies kunnen door hun schaalniveau een belangrijke kwalitatieve ondersteuning bieden op een aantal aspecten waarvoor basisbibliotheken te klein zijn. We denken daarbij o.m. aan collectievorming en marketing. Tegelijk kunnen provincies innovaties verder ontwikkelen en implementatie op lokaal niveau stimuleren. Bij provincies en provinciale organisaties is immers veel kennis aanwezig.” Ook staat in deze brief dat VNG en IPO beide de noodzaak onderkennen van uniformering van het provinciale bibliotheekbeleid waar het de facilitaire functie betreft (zoals vervoer en collectiebeleid), zodat alle bibliotheken op dezelfde *basisondersteuning* kunnen rekenen. De provincies willen hun taken afstemmen. “Herdefiniëring van de provinciale ondersteuningstaken en certificering van deze ondersteuning zijn daarbij aan de orde, waarbij het IPO compensatie vraagt voor de kosten die hier aan zijn verbonden.”

Adviezen aan NH en ZH

In brieven met adviezen over de begroting 2009 van ProBiblio hebben SOOB NH en BOZH de provincies Noord- respectievelijk Zuid-Holland gewezen op deze passages en gevraagd hoe ver het al is met de *interprovinciale afstemming*. Het is nu algemeen bekend dat wat in de ene provincie als gesubsidieerde netwerktaak wordt gezien in de andere als zuiver lokale taak (waar geen provinciesubsidie op mag) wordt beschouwd.

SOOB en ProBiblio en BOZH en ProBiblio zijn begin dit jaar, naar aanleiding van de door de Stuurgroep Bibliotheken goedgekeurde notitie *De vrijblijvendheid voorbij*, netwerkoevereenkomsten aangegaan, waarin de in die notitie genoemde *netwerktaken* staan opgesomd. De provincies Noord- en Zuid-Holland zijn akkoord gegaan met deze overeenkomsten. Als netwerktaken worden o.a. benoemd ICT en Bibliobussen... Daar zit in Noord- en Zuid-Holland echter geen subsidie meer op. Geen *basisondersteuning*?

Jos Debeij heeft gelijk dat we geen knip voor de neus waard zijn als we niet zelf financieel bijdragen aan onze eigen *Agenda voor de toekomst*, maar het zou wel heel erg helpen

als ook de nieuwe, vaak grote, maar arme basisbibliotheken die meerdere kleinere gemeenten omvatten in staat worden gesteld er aan mee te doen. En daar is een Bibliotheekcharter voor nodig waarin de drie overheidslagen en de overheden onderling nu zelf eens de vrijblijvendheid voorbij raken. Nog beter zou wetgeving zijn, maar laat de Tweede Kamer er minimaal op toezien dat er een goed Bibliotheekcharter komt. De minister van Financiën zou ook het openbare bibliotheekwerk kunnen nationaliseren, want is de hele *kredietcrisis* eigenlijk niet vooral een *informatiecrisis*, als zelfs gemeenten en provincies hun gemeenschapsgelden wegzetten bij onbetrouwbaar gebleken banken?

Opinie

“Prominente persoonlijkheden adviseerden minister”

Wim Keizer

In een notitie *Ontwikkelingen m.b.t. de structuur van de branche* vroeg het VOB-bestuur aan de leden 9 oktober in te stemmen met zijn voornemen actief medewerking te verlenen aan het afsplitsen van taken van de VOB en het tot stand komen van een sectorinstituut.

Hoe de leden reageerden staat in bovenstaand verslag.

In het stuk staan enkele opmerkelijke zinnen en passages

Zo zegt het bestuur op pagina 3 dat in de eigen achterban niet alle neuzen dezelfde kant op stonden en dat er bij alle adviezen die de minister kreeg prominente persoonlijkheden uit de branche betrokken waren. Dat roept natuurlijk de vraag op wie dan wel die prominente persoonlijkheden waren, behalve **Tineke van Ham** (Bibliotheek Zwolle), **Anne Rube** (ProBiblio) en **Huub Leenen** (Bibliotheek Spijkenisse) die als leden van de commissie Bibliotheken van de Raad voor Cultuur betrokken waren bij het Raadsadvies aan de minister. Waren er *nog meer* prominente persoonlijkheden die anders adviseerden dan het VOB-bestuur graag had gewild? Zo ja, wie waren dat dan en waarom keken (en dus adviseerden) zij anders dan het bestuur? En wat waren dat voor adviezen? Of hebben we te maken met

prominente persoonlijkheden die lobbyden, los van de VOB? Daar ben ik erg benieuwd naar.

Stelselinstituut

Opmerkelijk in het stuk is ook dat waar er toch vaak sprake is van een **sectorinstituut** dat **besteltaken** (of, met de oude naam: **stelseltaken**) gaat uitvoeren er nu ook gerept wordt van **stelselinstituten** die **sectortaken** kunnen uitvoeren (pagina 1). Ja, zo begrijpen we er natuurlijk helemaal niets meer van.

Samen brengen in VOB

Verder zegt het stuk (pagina 2): “Onze *Agenda voor de toekomst* maakt duidelijk dat de leden een eind willen maken aan de versnippering en alle, nu nog afzonderlijke organisaties van bibliotheken, in een vernieuwde VOB samen willen brengen.” Nou, ik heb de discussies goed gevolgd, maar ik kan me toch niet herinneren dat de leden hun bibliotheken wilden samenbrengen in een vernieuwde VOB (een soort *Basisbibliotheek Nederland* dus). Wel kan ik me herinneren dat er, sprekend over een franchiseformule, nog flinke discussies waren over de wenselijkheid van één logo (om met iets simpels te beginnen).

Wet

Het stuk spreekt in bijlage 4 (pagina 2) over de *Wet op het Specifiek Welzijn*. Bedoeld zal zijn de *Wet op het Specifiek Cultuurbeleid*, waarin o.a. staat dat er netwerken zijn en dat het provinciale netwerk bestaat uit *een provinciale bibliotheekcentrale en de lokale netwerken*.

HRM: geen behoefte aan interventures, wel quick wins

WOB en VOB willen uitwerking geven aan de in december 2007 in de VOB-ledenvergadering aangenomen HRM-nota *Leren schitteren*.

HRM is één van de voorwaardenscheppende speerpunten uit de *Agenda voor de toekomst* en volgens het SCP-rapport van **Frank Huysmans** het belangrijkste onderwerp van de bibliotheekvernieuwing.

WOB en VOB hadden vertegenwoordigers van de PDO'en gevraagd op 24 september van gedachten te wisselen in een zogenaamd "afstemmingsoverleg". Per PDO werd eerst geïnventariseerd wat er op provinciaal niveau aan HRM gebeurt.

Interventures

Paul Busker van de WOB kwam met een powerpoint-presentatie, waarin gesproken werd over het idee van *Interventures* (van *Interventions* en *Adventures*). Zes bibliotheken zouden kunnen meedoen aan een "zoektocht naar de toekomst", onderweg het nodige vinden en ook onderweg betekenis geven aan datgene wat gevonden is. De betrokken bibliotheken moeten er wel op rekenen dat zaken "op de kop" kunnen gaan. De directeur moet het zien zitten, gevraagd werd om organisaties met personeelsleden die energie hebben.

Combinatie

Aangezien de aanwezigen er niet veel in zagen, werd het idee in die vorm ingetrokken. Paul Busker meldde dat er een nieuwe presentatie zal komen, vanuit een combinatie HRM, ICT en Marketing.

Met name **Chris Wiersma** (Bibliotheek Almere) - die in de [Nieuwsbrief Nieuw Bibliotheekwerk](#) en in *Bibliotheekblad* al eerder kritiek leverde op *Leren schitteren* - hield een pleidooi voor analyse en focus. Niet opnieuw "1000 bloemen laten bloeien".

Quick wins

Er werd 24 september ook gesproken over mogelijke *quick wins*.

Dat leverde op:

- Nieuwe beroepsprofielen maken, behorend bij de toekomstige bibliotheek;
- Reprofessionalisering van de bibliothecaris (samen met NVB-OB);
- Kennis delen (op HRM-gebied): Kennisbank, de activiteiten van de Gelderse "werkplaats" (zie *Bibliotheekblad* 16/17 2008) landelijk maken;
- Programma's voor maatschappelijke stage die meer zijn dan opruimen;
- Beoordelingssystematiek verbeteren (goede voorbeelden landelijk aanbieden);
- *Sense of urgency* verhogen;
- Het idee van de i-factor uit Overijssel landelijk maken (zie: [wat o.a. Bibliotheek Deventer doet](#)).

Streefbeeld Digitale Bibliotheek; geïntegreerde aanpak

Binnen de VOB is een "agendateam" gevormd voor de uitwerking van de *Agenda voor de toekomst*. Dat vertelde **Peter van Eijk** tijdens een tweede bijeenkomst "Streefbeeld Digitale Bibliotheek" op 7 oktober. De eerste was gehouden op 1 juli.

Tot veler verrassing ging de bijeenkomst echter meer over de *Agenda voor de toekomst* en de onderwerpen Marketing, HRM en ICT. De VOB heeft besloten tot een geïntegreerde aanpak. In de notitie van het VOB-bestuur voor de extra ledenvergadering van 9 oktober is aangegeven dat Van Eijk nu coördinator is van de Digitale bibliotheek, Marketing en HRM. En in een later nagezonden mededeling vertelde het VOB-bestuur ook dat er een projectleiderschap is voor de inhoud en vormgeving van de VOB na afsplitsing van besteltaken en de bijdrage vanuit de branche aan het tot stand brengen van het sectorinstituut. Projectleiders zijn **Johannes Boelens**, managing partner bij PriceWaterhouseCoopers, en Peter van Eijk.

Het "agendateam" bestaat uit:

- **Paul Busker** (HRM)
- **Rob Bruijnzeels** (HRM)
- **Naomi Deegenaars** (HRM)
- **Jaap Peters** (HRM)
- **Dennis Eijsten** (ICT)
- **Peter van Eijk** (ICT en coördinator)
- **Dirk Houtgraaf** (Marketing)

Permanent

De deelnemers kregen 7 oktober presentaties over innovatie (zal een permanente activiteit moeten worden), waarbij *top down* benaderingen (met financiële ruimte overheden), *bottom up* (goudklompjes uit het veld), *outside in* (betrek gebruikers erbij) en *peer to peer* benaderingen (inbreng KB en UB'en) naast en door elkaar zullen bestaan.

Snoeien

Het streven is te komen tot een ontwerp en een programma voor innovatie en verandering, gebaseerd op HRM, marketing en digitalisering. Van Eijk gaf aan te willen snoeien in "het wilde digitale landelijke landschap van nu"

(zonder overigens al aan te geven waar precies).

De nadruk zal bij ICT moeten liggen op een verbeterde internetpresentatie en op bouw van een "Mijnbibliotheek.nl" (via welke site iedereen bij z'n eigen bibliotheek kan komen).

Marketing

Dirk Houtgraaf (afkomstig van Naturalis) hield een verhaal over marketing.

Acties die volgens hem altijd goed zijn:

- Kennis van klanten vergroten;
- Positioneren en merkbeleving bibliotheek (gat tussen imago en identiteit verkleinen);
- Maken "Mijnbibliotheek.nl" of zelfs "Mijnbibliotheecaris.nl".
- Kennisplatforms; uitwisseling;
- Backoffices en formules (krachten bundelen; formules ontwikkelen).

Peter van Eijk vertelde dat de VOB volop lobbyt bij de adviescommissie-Calff. Zijn strategiepartner uit de club van **Frans Meijer**, **Hans van Soelen**, zit in de commissie. De inzet zal zijn: zet die € 20 miljoen OCW-geld landelijk in. Hij deed een oproep daar flink eigen geld uit de branche bij te leggen: € 0,50 tot € 1 per inwoner werkgebied (cofinanciering). Zijn angst is dat als dat niet gebeurt, minister **Plasterk** met het sector-instituut een paar landelijke dingen doet en de openbare bibliotheekbranche verder het nakijken heeft.

S-HRM

Naomi Deegenars presenteerde ideeën over wat nu heette: S-HRM (Strategisch HRM).

Dit was voor een deel een herhaling van wat op de HRM-bijeenkomst op 24 september was gemeld (zie andere bericht).

Wat moet gebeuren is volgens haar:

- Organisatieontwikkeling richting vernieuwing;
- HRM-gereedschappen erbij naar behoefte;
- Een nieuwe bibliotheekopleiding: de *Library School*.

Opnieuw werd gesproken over "interventures", maar ook nu was er weinig enthousiasme. Een reactie was dat niet ieder opnieuw een zoektocht hoeft te beginnen, maar dat er al genoeg goede voorbeelden in het land zijn.

Digitale Bibliotheek 2012

De "Digitale Bibliotheek in 2012" werd gepresenteerd door Dennis Eijsten. Uitgegaan wordt van een gezamenlijk portal (Mijnbibliotheek), dat dient als en voor:

- Wegwijzer naar de lokale bibliotheek;
- Showcase;
- Ingang inlichtingenfunctie;
- Heldere internetpresentatie;
- *Login* voor een persoonlijke pagina

Wat die inlichtingenfunctie (AI@din) betreft, werd genoemd dat er veel meer kanalen dan e-mail gebruikt moet worden: ook telefoon (!), chatten, chatbot ([zie definitie](#) Wikipedia), videoconferencing en de kennisbank.

Dienstverleningsconcept

Geuite kritiek was: het gaat vooral over techniek, maar begin eens met de vraag: welk dienstverleningsconcept wil je bieden, vanuit welk marketingconcept. Denk vanuit de bekende marketingmatrix met bestaande/nieuwe klanten en bestaande/nieuwe producten.

Dirk Houtgraaf meldde dat Naturalis groot geworden is met een website die alles over dieren en planten bevat en dat het openbare bibliotheekwerk groot kan worden (of blijven) met een site die alles over lezen en literatuur bevat.

Weinig vragen

Kritiek was ook: veel presentatie (van vooral nieuwe mensen), maar weinig vragen naar wat er in de branche zelf al leeft en wat er aan deskundigheid is.

Gevraagd werd ook waar de mensen zijn gebleven van de strategieclub van Frans Meijer, waarop Peter van Eijk nogmaals zei veel te praten met Hans van Soelen (nu lid adviescommissie-Calff).

Van Eijk stelde voor met dezelfde groep nog een sessie in november te houden. Een en ander moet uitmonden in voorstellen voor de VOB-ledenvergadering op 11 december.

Gevraagd werd nog naar *Schoolbieb*. Zijn antwoord: daar praten we over met NBD/Biblion.

NBD/Biblion onderzoekt of er haalbare exploitatiemodellen zijn.

VNG tegen centrale regie en wetgeving bibliotheekwerk

De VNG vindt een nieuwe Wet op het Openbare Bibliotheekwerk niet nodig. Dat zei de VNG 12 september 2008 op haar website, in reactie op het bericht dat het VOB-bestuur een proeve van wet heeft aangeboden aan minister Plasterk van OCW (zie ook vorige Nieuwsbrief, laatste bericht).

De VNG schreef: "Gemeenten zorgen vanuit hun autonome beleid voor een gespreid net aan voorzieningen en voor bekostiging van € 520 miljoen per jaar. Bovendien staat een wet haaks op het Bestuursakkoord Rijk-gemeenten, dat gebaseerd is op onderling vertrouwen. Dit akkoord wordt thans op deelterreinen uitgewerkt in charters tussen overheden, ook voor het openbare bibliotheekwerk."

Voor goed werkgeverschap harde en zachte hand nodig

"Naast goed werkgeverschap is ook goed werknemerschap nodig."

Uitspraak van **Jef Gustings** (1945), oud-directeur Financial Control bij TPG Post, tijdens een door ProBiblio op 10 september in Utrecht georganiseerde lunchbijeenkomst over *goed werkgeverschap*.

De andere spreker was **Hans Veldink** (1944), medeoprichter en associé van organisatieadviesbureau HGRV.

Doelgroep van de bijeenkomst: Directeuren van basisbibliotheken in het werkgebied van ProBiblio. Er waren zeven bibliotheken vertegenwoordigd. Dit gaf de gelegenheid dieper op de aangedragen onderwerpen in te gaan dan bij meer deelnemers het geval zou zijn geweest.

"Goed werkgeverschap houdt in dat men ervan uit gaat dat de kracht van de organisatie ligt bij de mensen die er werken. Goed werknemerschap houdt in dat men de doelstellingen van de organisatie kent, ondersteunt en naar beste kunde uitvoert", zo eindigde Gustings zijn inleiding.

Bedrijf was er voor de werknemers

Toen hij aantrad bij KPN (voortgekomen uit de oude PTT en later opgesplitst in het telecommunicatiebedrijf KPN en het

postbedrijf TPG Post, nu TNT Post) was het bedrijf er nog voor de postbodes. Gustings schetste een wereld waarin de postbodes zo snel mogelijk de post sorteerden en rondbrachten om zich vervolgens energiek te gaan wijden aan eigen, neveninkomsten opleverende activiteiten. Toen hij dat ging aanpakken ("de werknemers zijn er voor het bedrijf") ontstonden aanvankelijk protesten. Gustings zei dat het besturen van een organisatie eigenlijk gaat over *regelkringen*. Het gaat om het formuleren van doelstellingen, kijken hoe je die doelstellingen bereikt, om van start gaan en uitvoeren en om terugkoppelen en eventueel bijstellen. Volgens hem verschijnt er elke drie jaar wel weer een nieuw, belangrijk en baanbrekend boek over dit onderwerp. Hij wees echter op het bestaan van het al jaren operationele EFQM-model, waarvan de Nederlandse vertaling het ook in bibliotheekland bekende INK-model is (EFQM = European Foundation for Quality Management; INK = Instituut Nederlandse Kwaliteit).

TPG Post gebruikt het INK-model, zij het wel op basis van eigen gezond verstand.

Gustings ried aan nooit iets klakkeloos over te nemen, maar goed te kijken naar toepasbaarheid in de eigen situatie.

Vervolgens besprak hij de velden van het INK-model, met als vragen: Wat doen we precies en is het systematisch? Is het gericht op preventie of reactie? Wie doet wat (juiste mensen, juiste verantwoordelijkheden en bevoegdheden)? Hoe doen we het (juiste methoden, technieken, gereedschappen)? Waarom doen wij dat zo (zorgvuldige planning of toeval)? Is dit de beste manier?

Voorbeeldrol

Gustings vertelde dat veranderen altijd pijn doet en dat leiderschap impliceert: inspireren tot voortdurende verbetering en in houding en gedrag een voorbeeldrol vervullen. Goed managen van medewerkers houdt ook in dat er geïnvesteerd wordt in kennis en vaardigheden, dat er waardering en respect voor de inspanningen van de medewerkers bestaan, dat er gezorgd wordt voor hun welzijn, dat ze de nodige verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgen en dat er een goede communicatie is.

Naast andere velden van het INK-model, ging Gustings ook nog in op de *Balanced Score Card*. Hij noemde dat instrument beperkter dan het EFQM/INK-model, waar hij de voorkeur aan geeft.

HRM is taak van manager

Hans Veldink begon te zeggen dat HRM geen taak van de HRM-manager is, maar de belangrijkste taak van de manager: *het personeel is de uitdaging voor de manager*. De HRM-manager is de manager daarbij behulpzaam.

Ingrediënten van goed leiderschap zijn "plaatjes" en "praatjes".

Met plaatjes laat je het toekomstbeeld zo helder mogelijk zien. In praatjes leg je de weg naar de toekomst uit en benoem je ook de pijn en de ruimte voor eigen inbreng.

HRM-beleid heeft te maken met aanwas (werving en selectie) en ontwikkeling (training, coaching), maar ook met afscheid nemen (outplacement en andere exit-scenario's).

Balans harde en zachte hand

Goed coachen is managen met twee handen: een harde hand en een zachte hand.

Met de harde hand moet je duidelijk zijn, met de zachte hand moet je een leercontext creëren.

De harde hand is de stok achter de deur. Managersactiviteiten die hierbij horen zijn: richting geven (doelen en resultaten), speelvelden afbakenen (dit is voor jou, dat is voor mij), commitment eisen en aanspreken (confronteren, druk zetten, resultaten eisen, strepen trekken).

De zachte hand is het warme bad.

Activiteiten zijn: ruimte geven (loslaten en stimuleren), de ander in zijn rol helpen en ondersteunen, vertrouwen en veiligheid bieden en aanspreken in de zin van: begrip en betrokkenheid tonen en je zelf kwetsbaar opstellen.

Veldink benadrukte dat de harde en de zachte hand met elkaar in balans moeten zijn, maar dat dit wel moeilijk is.

Sprekend over de rollen van een manager kwam hij op die van *ondernemer, integrator, producent en beheerder*. Niet ieder zal alle bijbehorende eigenschappen in voldoende mate hebben, daarom is het van belang ze wel in het team te hebben.

Huidig functioneren en groeipotentie

Een portfoliomatrix voor het personeelsbeleid, gekoppeld aan het huidige functioneren (goed/slecht) en aan de

groeipotentie (hoog/laag) levert vier categorieën op:

- Huidig functioneren goed en groeipotentie hoog: **de kopgroep**. Dit zijn de smaakmakers die zich verder blijven ontwikkelen en die je verder moet laten groeien binnen en buiten hun afdeling.
- Huidig functioneren slecht, groeipotentie hoog: **de ontwikkelgroep**. Deze groep heeft nog te weinig ervaring, maar kan en wil zich goed ontwikkelen. Die moet je beter laten functioneren door middel van coaching en een ontwikkelplan.
- Huidig functioneren goed, groeipotentie laag: **de basisgroep**. Voldoet goed op dit moment, maar kan zich niet verder ontwikkelen. Op korte termijn moet je ze laten zitten, maar op lange termijn is heroriëntatie op de loopbaanontwikkeling nodig.
- Huidig functioneren slecht, groeipotentie laag: **de transfergroep**. Mensen in deze groep hebben de verkeerde functie en willen of kunnen zich niet ontwikkelen. Die moet je begeleiden bij verandering of bij uitstroom.

Veldink vertelde dat managers de neiging hadden erg veel aandacht aan de laatste groep te geven. Die aandacht kun je echter veel beter aan de andere groepen geven, want anders voelen die zich verwaarloosd en lopen ze weg.

Ongeschreven regels

In elk bedrijf bestaan ongeschreven regels: de geheimen die iedereen kent. Maar soms hoort bij "iedereen" niet de manager. Die begrijpt niet altijd wat er verkeerd gaat, omdat zij/hij niet goed kijkt. Goed kijken houdt in: niet kijken naar wat er gezegd wordt, maar naar wat er praktisch gebeurt. Nagaan wat werkelijk het gedrag van mensen bepaalt. Slechts een aantal regels is expliciet (het topje van de ijsberg), veel regels zijn verborgen (de cultuur, het klimaat, de privé-agenda's van mensen). Maar je kunt niet koersen op het topje van de ijsberg zonder te weten wat er onder zit.

Kansen en verantwoordelijkheid

Een andere dan de al genoemde portfoliomatrix voor het personeelsbeleid is die van kansen op de arbeidsmarkt (veel/weinig) tegenover eigen verantwoordelijkheid (veel/weinig).

Ook deze matrix levert vier categorieën op:

- Veel kansen op de arbeidsmarkt en veel eigen verantwoordelijkheid: Mensen die

een reorganisatie als een nieuwe kans zien en die snel een andere werk-omgeving aan kunnen en willen. Die moet je mogelijkheden bieden.

- Weinig kansen op de arbeidsmarkt en veel eigen verantwoordelijkheid: Mensen met een afwachtende houding, omdat ze niet weten wat ze kunnen en willen. Daar is heroriëntatie nodig (zoekprofiel opstellen).
- Veel kansen op de arbeidsmarkt en weinig eigen verantwoordelijkheid: Mensen die het hoe en wat nog niet goed beseffen, maar een andere werk-omgeving wel aan kunnen en willen. Hier zijn nodig: capaciteitstesten en interesstesten.
- Weinig kansen op de arbeidsmarkt en weinig eigen verantwoordelijkheid: hier is de complexiteit vaak groot. Vaak is er een combinatie van werk- en privéproblemen. Nodig is: professionele externe begeleiding.

Na afloop van de inleidingen was er tijdens de lunch gelegenheid om met de inleiders te praten. Door het kleine gezelschap (behalve de deelnemers uit de bibliotheken een aantal mensen van ProBiblio) kon dit in een informele setting.

Colofon

De Nieuwsbrief Nieuw Bibliotheekwerk is een uitgave van de volgende 9 organisaties: Biblionet Drenthe, Biblioservice Gelderland, Servicecentrum Flevolandse Bibliotheken (SFB), BibliotheekService Centrum Utrecht (BiSC), ProBiblio (Noord- en Zuid-Holland), Zeeuwse Bibliotheek, Cubiss (Noord-Brabant), Bibliotheekhuis Limburg en Vereniging Netwerk van Directeuren (NvD)

De relatie tussen deze 9 organisaties en de redacteur is geregeld in een redactiestatuut.

De Nieuwsbrieven zijn digitaal ontsloten op de website van de Vereniging Netwerk van Directeuren, www.directeuren.net.

Feiten en opinies

"Comment is free, but facts are sacred".

De feiten zijn de feiten. Die behoren zo correct mogelijk te worden weergegeven. Daar mag u mij op aanspreken.

Opinies, van wie dan ook, zijn maar opinies, maar wel beter naarmate ze meer op feiten steunen of althans niet met de bekende feiten in tegenspraak zijn.

Opinies mag u aanvechten. Graag zelfs. De bibliotheek- vernieuwing verdient meer discussie in het openbaar. Reacties worden geplaatst als voornaam, achternaam en (indien aanwezig) functie vermeld worden. Ze kunnen worden gemaild aan wkeizer@soobbozh.nl.