

Nieuwsbrief Nieuw Bibliotheekwerk

nr. 12, jaargang 8, december 2008

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

Van de redactie

Het bijna afgelopen jaar was het jaar van de vele rapporten en andere teksten over de vernieuwing van het openbare bibliotheekwerk. Ondertussen heeft OCW op informatiegebied een nijpender probleem dan verdeling van € 20 miljoen OCW-innovatiegeld over bibliotheekorganisaties op zijn bord gekregen: de dreigende teloorgang van de kwaliteitspers. Met boeiende discussies over de vraag of hier wel de bekende overheidsreflex van (meer) subsidie past of dat juist minder overheidsinvloed (via de zogenaamde *publieke omroep*) gewenst is.

Vorige maand berichtte ik over het rapport van de commissie-Calff. Nog voor de branchesector er over uitgepraat raakte, kwam al het vervolg: een bestuurlijk akkoord op 15 december, waaruit bleek dat er met Calff hier en daar andere voren geploegd zijn: het landschap ziet er een beetje anders uit dan wat de commissie voorgesteld had. Lees erover in deze Nieuwsbrief.

Wim Keizer,
23 december 2008

OCW, VNG en IPO passen plan commissie-Calff aan

Een hogere prioriteit en dus meer OCW-innovatiegeld voor de digitale infrastructuur, digitale diensten en digitale content dan de commissie-Calff adviseerde (n.l. € 17,25 miljoen van de € 20 miljoen, in plaats van € 11,55 miljoen). Dat is een belangrijke uitkomst van de bestuurlijke afspraken die OCW, IPO en VNG op 15 december gemaakt hebben.

Andere wijzigingen ten opzichte van het plan-Calff zijn:

- Geen OCW-vernieuwingsgeld voor HRM en marketing, maar verwijzing naar de *Agenda voor de toekomst* van de VOB en bekostiging uit het *besteltakenbudget* van de VOB.

- Geen programmabureau, maar een *kleine projectgroep*, bestaande uit één regisserende programmamanager en drie inhoudelijke managers (waarvan één op voordracht van de VOB) en de Adviescommissie Bibliotheekinnovatie als klankbordgroep.
- Geen innovatiecentra, maar een opzet waarin – vanwege de verspreid beschikbare expertise – voor elk van de onderscheiden thema's een *beperkt expert-netwerk* wordt gevormd en waarbij één bibliotheek of PSO als trekker en tevens als aanspreekpunt en eerstverantwoordelijke fungeert.

Nieuwe verdeling

Hieronder staan de nieuwe bedragen naast die van de commissie-Calff:

		Cie-Calff	OCW/VNG/IPO
1.	Digitale infrastructuur	4,4 milj.	5,54 milj.
2.	Innovatie van digitale diensten	3,85 milj.	6,13 milj.
3a.	Innovatie collectiebeleid (digitale content)	3,3 milj.	5,58 milj.
	<i>SUB-TOTAAL</i>	<i>11,55 milj.</i>	<i>17,25 milj.</i>
3b.	Innovatie van HRM	2,7 milj.	0
3c.	Innovatie marketing	3 milj.	0
	Programmatische context	0,25 milj.	0,25 milj.
	Organisatie	1,5 milj.	1,5 milj.
	Kunst van Lezen	1 milj.	1 milj.
	TOTAAL	20 milj.	20 milj.

VNG, IPO en OCW onderschrijven het door de commissie voorgestelde sturingsmodel: voor de digitale onderwerpen centrale aansturing en uitvoering, voor de overige terreinen (fysiek collectiebeleid, HRM en marketing) wel centrale regie, maar een organisatie die in eerste instantie uitgaat van en bouwt op het innoverende vermogen van de sector zelf.

Wie niet meedoet, krijgt geen geld meer

De bestuurlijke partners zijn ook overeengekomen dat bibliotheekorganisaties (dat zijn basisbibliotheken en PSO's) die niet meewerken aan implementatie van bestuurlijke afspraken over de landelijke digitale bibliotheek geen deel meer uitmaken van het stelsel van openbare bibliotheken en geen aanspraak meer kunnen maken op middelen en voorzieningen binnen dat stelsel.

OCW, IPO en VNG zien dat als een nadere invulling van het netwerkconcept zoals bedoeld in de [Wet op het Specifiek Cultuurbeleid, artikel 11b](#). Dit uitgangspunt zal in het systeem van certificering worden verdisconteerd.

Bibliotheekorganisaties die actief bijdragen aan de implementatie van de landelijk afgesproken programma-activiteiten zullen – voor zover de budgettaire kaders dat toelaten – worden gestimuleerd.

Onderzoek collectiebeleid

Over het fysieke collectiebeleid zeggen de partners dat er meer onderzoek nodig is, voor er definitieve keuzen kunnen worden gemaakt. De innovatie van het collectiebeleid dient te worden toegespitst op de drie kernfuncties lezen, leren en informeren. Aan twee speerpunten dient extra aandacht gegeven te worden: voor- en vroegschoolse educatie (VVE) en de risicoleerlingen VMBO-MBO 2.

Uitgangspunten charter

OCW, IPO en VNG hebben ook *uitgangspunten* voor het in 2009 af te sluiten Bibliotheekcharter vastgesteld. Financiële inspanningen worden gehandhaafd en zo mogelijk uitgebreid, *onder voorbehoud van goedkeuring door gemeenteraad, resp. Provinciale Staten en Tweede Kamer*. [De VNG meldt](#) dat de uitgangspunten *getoetst* zullen worden bij gemeenten en provincies. Zie verder: [het dossier openbare bibliotheken van OCW](#).

VOB-leden steunen aanpak bestuur bij ontvlechting, maar in geïrriteerde sfeer

De leden van de VOB hebben 11 december, zij het niet van harte, ingestemd met de lijn die het VOB-bestuur al op 25 november naar OCW (dus twee dagen voor de officiële publicatie) had bepaald ten aanzien van het *rapport-Calff*. Die lijn is: voorkomen dat er in 2009 een aparte programmaorganisatie (met stuurgroep, innovatieraad en programmabureau) komt en het eigen *Agendateam* flink in beeld houden voor de besteding van de € 19 miljoen vernieuwingsgeld.

Inmiddels is gebleken dat na het op 15 december gehouden bestuurlijk overleg van OCW, IPO en VNG het VOB-bestuur slechts gedeeltelijk zijn zin heeft gekregen en dat er tegemoet gekomen is aan wensen die bij VOB-leden leven en die 11 december geuit werden: reeds nu duidelijk en zichtbaar een nieuwe aanpak volgen en geen aanpak die riekt naar meer van hetzelfde, zonder overigens de VOB helemaal buitenspel te zetten.

Onnodig ingewikkeld

De VOB schreef 25 november in [een brief aan OCW](#): "Het voorstel van de Adviescommissie Bibliotheekinnovatie een aparte programmaorganisatie in te richten met stuurgroep, innovatieraad en programmabureau dat over een jaar als aparte eenheid in het komende sectorinstituut zou kunnen worden opgenomen, lijkt ons onnodig ingewikkeld. In zijn uitwerking voor de toekomst ook ongewenst. Innovatie zal een permanente opgave voor de branche en dus ook voor het sectorinstituut zijn. De sturing die daar op nodig is, moet naar ons oordeel niet in een onderdeel maar integraal in de aansturing en organisatie van het instituut worden verankerd. Voor 2009 kan een veel lichtere en sneller operationeel te maken oplossing worden gevonden. Het voorstel van de Adviescommissie om voor 2009 een stuurgroep te vormen kunnen we billijken", schreef het bestuur.

Dat billijken gold blijkens de brief echter niet voor innovatieraad en programmabureau. De VOB schreef: "De stuurgroep bedient zich voor de voorbereiding en uitvoering van het beleid van het Cluster Bedrijfsvoering (Digitale bibliotheek, Marketing en HRM) uit de Verenigingsorganisatie, waar momenteel Peter van Eijk de leiding over heeft. In hem is

de continuïteit en de verandering gewaarborgd. Hij heeft mede vormgegeven aan de *Agenda voor de toekomst*, is tijdelijk benoemd als manager Bibliotheek.nl en is samen met Johannes Boelens door ons bestuur en uw departement belast met de projectleiding van de veranderingsoperaties in 2009." De VOB zei dat dit cluster bestaat uit vast personeel van de VOB en op de drie hoofdpunten aangezochte externe deskundigen, die samen het "Agendateam" vormen. De VOB vond dat het veel te kort dag is om in april 2009 al opdrachten aan vijf innovatiecentra te verstrekken en dat het beter is als aan dit idee in de loop van 2009 geleidelijk vorm wordt gegeven.

Het kan vlugger

Uit de reacties in de ledenvergadering bleek dat een aantal leden moeite heeft met het streven van het VOB-bestuur via het *Agendateam* nog zo veel mogelijk in beeld te zijn voor de besteding van de OCW-gelden. Werkt het bestuur wel voortvarend aan de ontvlechting of staan het eigen voortbestaan en de positie van het VOB-personeel hoger in het vaandel? **Willem Huberts** (Bibliotheek Gelderland-Zuid), mede-indiener van de motie van de oktobervergadering, betreurde het dat het bestuur nog geen kans had gezien de motie uit te voeren en verklaarde bij het bestuur geen intentie tot haast te zien. "Wij willen zorgvuldigheid, maar het kan allemaal best wat vlugger." Volgens VOB-voorzitter **Erik Jurgens** had het bestuur maar vijf weken om de stukken te maken. "Ik daag u uit dat te doen voor uw wethouder. Het bestuur doet zijn uiterste best."

Eén datum aanhouden

Hans van Velzen (OBA) zei in de bestuursstukken drie lijnen te zien. Een lijn die gericht is op 1 januari 2009, zoals in het voorstel Schoolbieb per 1 januari 2009 over te dragen aan NBD/Biblion, een lijn die gericht is op 1 januari 2010, zoals in de berichtgeving over de ontvlechting, en een lijn die gericht is op een latere datum zoals blijkt uit de intentieverklaring voor de samenwerking tussen VOB en WOB. Daarin staat dat het wellicht verstandig is de ontvlechting van sectorinstituut en brancheorganisatie en de fusie van de brancheorganisatie met de WOB niet *gelijktijdig* maar *volgtijdelijk* te doen. "Ik zou willen dat u een heldere keus maakt en op één datum koerst, 1 januari 2010. Dan blijft 2009 zoals het was en dat is een verschil met de commissie-Calff. Ik steun u in uw aanpak,

ik geef u een duwtje in de rug, maar kies dan wel die ene datum. U moet consequent zijn." Van Velzen noemde het inconsequent Schoolbieb al per 1 januari 2009 over te dragen en kwam daar later bij dat agenda-punt op terug. Hij wees er op dat de VOB in 2009 nog vernieuwingsgelden in de begroting heeft opgenomen.

Joep van Dijk (Bibliotheek Breda) verklaarde beducht te zijn voor een programmabureau naast de task force die de VOB in het leven heeft geroepen voor de *Agenda voor de toekomst*. "Naast elkaar opereren van programmabureau en Agendateam is ongewenst." Van Dijk gaf ook mee eens te kijken naar de gedachte het sectorinstituut breder te maken dan alleen openbaar bibliotheekwerk. Jurgens bedankt Van Dijk voor zijn ondersteuning van de bestuurskoers inzake het afwijzen van het programmabureau.

Verenigingsbureau programmabureau

Gerard Reussink (vice-voorzitter VOB) ging in op de wens van Hans van Velzen. Hij verklaarde dat 2009 een overgangsjaar is. In de begroting 2009 is nog het landelijke deel van het OCW-vernieuwingsgeld meegenomen dat ook in 2008 aanwezig was. Het omzetten van de *Agenda voor de toekomst* in een Jaarplan 2009 was zowel voor het VOB-bestuur als de commissie-Calff het uitgangspunt. Het VOB-bestuur kreeg het rapport-Calff ongeveer tegelijk met iedereen en had er in het Jaarplan nog geen rekening mee kunnen houden. "De keuzen uit het rapport willen we niet, wij zijn ervan overtuigd dat het bureau van de vereniging het programmabureau kan zijn. Dat past ook in de afspraken die wij al met OCW over de ontvlechting gemaakt hebben. En we zijn ook begaan met onze medewerkers. We willen niet nu al iets naast het verenigingsbureau. Dat is in strijd met het fatsoen en met onze verantwoordelijkheid voor de werknemers. Met de essentie van de opmerking van Hans van Velzen zijn we het eens, 2009 is een opsplitsingsjaar. We halen geen bedstro overhoop als het nog niet hoeft. Maar op 1 januari 2010 mag er ook geen knip zijn. We willen geen vermenging van de splitsing van de VOB en de integratie met de WOB, maar het moet wel voor 1 januari 2010 klaar zijn." Vervolgens probeerde Jurgens het standpunt van Van Velzen nog eens samen te vatten. Die zei dat hij 2009 beschouwt als het overgangsjaar en dat hij dus niet achter de lijn-Calff staat. Waarop Jurgens zei dat de VOB in het overgangsjaar niet kan ophouden

met de *Agenda voor de toekomst*. **Jan-Ewout van der Putten** zei dat er in de VOB-begroting 2009 nog ca. € 2,5 miljoen OCW-vernieuwingsgeld voor Bibliotheek.nl zit. Hij verklaarde dat Joep van Dijk goed formuleerde waar het om gaat: niet twee organisaties naast elkaar laten bestaan.

Pragmatische zijn

Hans van Soelen (Bibliotheek Utrecht en lid van de commissie-Calff) wees er op dat "we" nog niet weten wat OCW doet met die € 20 miljoen. Je kunt er dus niet zo maar van uit gaan dat hetzelfde deel ervan als in 2008 ook in 2009 naar de VOB gaat. Hij ried aan samen met OCW naar een pragmatische oplossing te zoeken en er nu geen harde uitspraken over te doen.

Chris Wiersma (Bibliotheek Almere) verklaarde het erg eens te zijn met Hans van Soelen en ook met Hans van Velzen. Maar hij zei er geen tegenstander van te zijn als er in 2009 al een programmabureau komt dat kan dienen als kwartiermaker van het sectorinstituut en al met delen van de *Agenda voor de toekomst* aan de slag gaat. "Het mag van mij best een beetje naast elkaar". Waarop Reussink antwoordde dat dit iets anders is dan Hans van Soelen zei. "Wij committeren ons er aan dat het verenigingsbureau een goede plek krijgt in het sectorinstituut en de brancheorganisatie. Het maken van een apart programmabureau buiten de VOB en naast het VOB-bureau is een verkeerd antwoord. Van Soelen wilde het dicht bij elkaar brengen en dat zou ik ook willen, met eventueel een aparte verantwoordingslijn naar OCW. Maar ik vrees het ergste voor het verenigingsbureau als er een apart programmabureau komt."

Erna Winters (Bibliotheek Alkmaar) zei dat ze dit een juiste lijn van het VOB-bestuur vindt.

Joep van Dijk verklaarde dat de projectgroep die er binnen de VOB al is ("het Agenda-team") het programmabureau kan zijn. Daarnaast kan er een kwartiermaker voor de ontvlechting komen, om het tempo er in te houden.

Van Soelen reageerde nogmaals door te zeggen dat het VOB-bestuur niet te snel die € 2,5 miljoen al moet beschouwen als onderdeel van de VOB-begroting. "OCW voelt de verantwoordelijkheid voor het verenigingsbureau en zal er niet zo snel iets anders naast zetten. Maar de commissie-Calff wilde ook innovatiecentra om het veld en het land bij elkaar te brengen".

Elke keer iets anders

Jurgens verzuchtte dat het VOB-bestuur elke keer weer wordt geconfronteerd met iets anders van de overheid, zoals nu weer het rapport-Calff, naast wat het al uitgezet heeft. "Wij hebben goede kwartiermakers aangesteld. Zet daar nu geen anderen meer naast, anders worden we allemaal knettergek. We moeten als bestuur een consequente lijn houden. Nog een bureau ernaast, hoe klein ook, raden wij af."

Willem Huberts zei dat datgene wat er binnen de *Agenda voor de toekomst* gebeurt zijn instemming heeft. In oktober is vastgesteld welke taken er naar de mening van de leden en het bestuur in het sectorinstituut kunnen en welke in de brancheorganisatie. "Maar als er in 2009 geen programmabureau komt, is dat niet conform onze verdeling in een sectorinstituut en een brancheorganisatie. Het programmabureau is een instrument om een sectorinstituut te maken. Als we dat niet willen, zie ik dat als de hakken in het zand zetten."

Adriaan van Geest (Bibliotheek Haarlemmermeer) voegde er aan toe dat een overgangsjaar een overgang vergt. "We moeten als vereniging een koers varen die er van uitgaat dat we medio 2009 iets nieuws hebben. We zitten niet te wachten op oude wijn in nieuwe zakken. We kunnen niet doorgaan op de wijze zoals het tot nu toe gegaan is." Jurgens antwoordde (geïrriteerd) het buitengewoon lastig te vinden dat het bestuur contacten met de overheid onderhoudt en dat de leden voortdurend meedenken. Hij vond 1 juli 2009 een heel andere datum dan 1 januari 2010. Van Geest zei dat het bestuur iets zal moeten doen om de overgang te maken. "Mijn irritatie bestaat eruit dat ik niet weet wat het bestuur wil." Waarop Jurgens antwoordde dat hij niet in een openbare vergadering alle details van de onderhandelingen met de overheid prijs kan geven en dat de leden niet voortdurend de opdracht moeten wijzigen. Van Geest zei dat zijn *bottom line* is dat de leden ontevreden zijn over de gang van zaken tot nu toe en dat de VOB-stukken en de mondelinge toelichtingen een sfeer ademen van *meer van hetzelfde*.

Sjaak Driessen (Bblthk Wageningen) vond dat voorop moet staan dat de *Agenda voor de toekomst* doorgaat en dat als leden ontevreden zijn over de nieuwe brancheorganisatie dat straks maar moet blijken.

We gaan er niet over

Chris Wiersma zei dat het bestuur het de leden moeilijk maakt. "Hans van Velzen noemde 1 januari 2010 als datum. 2009 is een overgangsjaar. Als ik dan zeg dat er een programmabureau kan komen als voorbereiding op 1 januari 2010, dan zeg ik daarmee niet dat dit bureau naast het Agenda-team moet komen. Hans van Soelen bedoelde hetzelfde als ik. En verder gaan we er niet over."

Waarop Van Velzen zei dat hij de aanleiding was van deze hele discussie, maar dat hij - uitgaande van één datum: 1 januari 2010 - de bestuurslijn steunt.

VOB/WOB

En die datum speelde meteen een rol in het volgende punt, de [intentieverklaring](#) voor de samenwerking met de WOB. Van Velzen vond het voorstel mager, met maar één A-viertje tekst waaruit blijkt dat er vergaderd is op 14 september 2007, 19 oktober 2007, 16 november 2007 en (een jaar later) op 14 november 2008. Het VOB-bestuur vond het "wellicht verstandig" de ontvlechting van de VOB en de fusie van de nieuwe brancheorganisatie met de WOB *niet gelijktijdig maar volgtijdelijk* te doen. Van Velzen vroeg zich af waarom het zo lang moet duren, daar 90% van de activiteiten van VOB en WOB elkaar niet overlapt. Hij drong er op aan de datum 1 januari 2010 aan te houden. **Rob Pronk** (Biblionet Groningen) toonde zich teleurgesteld over het kleine stukje. "Ik zie nog geen begin van een visie. Ik wil in maart 2009 een uitgebreider stuk, met een visie. De inbreng van de WOB is wezenlijk voor de vraag hoe de nieuwe brancheorganisatie eruit komt te zien. Leg eens een duidelijk verhaal op tafel, ik vind dat het lang duurt." Jan-Ewout van der Putten vond het een theoretische benadering. "We doen alles op HRM-gebied al samen." Willem Huberts stelde voor de datum 1 januari 2010 expliciet in het fusievoorstel op te nemen. Daar kon Jurgens mee instemmen.

Jaarplan 2009

Het VOB-bestuur had een [Jaarplan 2009](#) gemaakt als uitwerking van de *Agenda voor de toekomst*. Achterin stond een tabel met cijfers. Uit de toelichting kwam naar voren dat dit geen cijfers waren uit de VOB-begroting 2009, maar dat het cijfers waren met OCW-vernieuwingsgelden. "Er is uitgegaan van de

hoop en de verwachting dat het Rijk en ook gemeenten en provincies de kracht van gezamenlijk denken en doen zullen onderkennen en de 20 miljoen zullen willen inzetten op het inhoud geven aan de Agenda." Erbij was aangegeven dat het rapport-Calff en de reactie daarop van de overheden grote invloed zullen hebben op de uitvoering.

5-december-gehalte

Van der Putten zei in de mondelinge toelichting dat het Jaarplan moest worden gemaakt voor het rapport-Calff er was. "Hoe je het OCW-geld ook verdeelt, het gaat om een ongedeeld bibliotheekwerk." **Anne Rube** (ProBiblio) drong er op aan de VOB-jaarplannen al veel eerder te krijgen, zodat PSO's en bibliotheken hun eigen beleid voor een bepaald jaar erop kunnen afstemmen. Nu komt het VOB-jaarplan als laatste. Hans van Soelen (Bibliotheek Utrecht) vroeg wat de status van de cijfers in het Jaarplan is, aangezien ze niet in de begroting staan. Van der Putten antwoordde dat het Jaarplan een 5-december-gehalte heeft. "De *Agenda voor de toekomst* wordt erkend, welke club hem ook gaat uitvoeren. Als *wij* de Agenda integraal kunnen uitvoeren, zien de cijfers er zo uit. Maar het antwoord op de vraag wie de € 20 miljoen gaan uitgeven kennen we nog niet." Van Soelen vroeg wat we nu eigenlijk vaststellen met het Jaarplan. Is het alleen een intentie? Van der Putten bevestigde dat dit zo is. Uitvoering kan ook plaatsvinden door *matching* met branchegelden. Op ongeruste vragen daarover, zei hij meteen dat de zaal zich met het aannemen van het Jaarplan niet vastlegt op *matching*. "Daar komt een apart voorstel over." De vergadering stemde in met Jaarplan en begroting, nadat ook nog wat gepraat was over de noodzaak beweringen met cijfers te onderbouwen en over het belang van de functie "ontmoeting en debat".

VOB-leden willen goed businessplan Schoolbieb; bestuur trekt voorstel terug

Het VOB-bestuur heeft 11 december besloten [het voorstel](#) om Schoolbieb per 1 januari 2009 over te dragen aan NBD/Biblion in te trekken en in een extra vergadering op 19 maart met een nieuw voorstel te komen. De reden was dat negen

van de elf PSO's (allemaal, behalve OBD en Biblioservice Gelderland), de SOOB NH en BOZH het VOB-bestuur in brieven hadden laten weten hun instemming te laten afhangen van de opheldering van een aantal door hen ervaren onduidelijkheden. Zo willen de brieven schrijvers graag weten hoe de VOB denkt om te gaan met de investeringen die PSO's met autonoom provinciaal geld in Schoolbieb hebben gedaan.

Jan-Ewout van der Putten vond, in zijn toelichting op het voorstel en zijn commentaar op de brieven, deze wens van de PSO's wel gerechtvaardigd.

Vergoeding door bibliotheken

Het voorstel behelsde dat NBD/Biblion Schoolbieb overneemt. In 2009 krijgt NBD/Biblion € 400.000 mee van de VOB. NBD/Biblion heeft een bedrijfsplan opgesteld dat uitgaat van een vergoeding door de bibliotheken van € 0,047 per inwoner in 2009, € 0,052 in 2010 en € 0,055 in 2011. In 2009 moet 40% van de bibliotheken meedoen, in 2010 60% en in 2011 80%. NBD/Biblion beperkt Schoolbieb tot groepen 5/6 en 7/8 van het basisonderwijs en 1/2 en 3/4 van het VMBO.

Uit de brieven bleek dat er ook door PSO's geïnvesteerd is in andere groepen. Verder vindt men 80% onrealistisch hoog, gezien ervaringen van educatieve uitgeverij (de brieven schrijvers gaan er niet van uit dat de bibliotheken in staat zijn Schoolbieb gratis aan de scholen aan te bieden). De brieven schrijvers noemden het toegezonden plan geen businessplan.

Van der Putten zei dat NBD/Biblion bereid is zijn nek uit te steken en, als lid van de bibliotheekfamilie, misschien niet zo maar stopt als die 80% niet gehaald wordt.

Garanties

Conform zijn eerdere pleidooi één datum (1 januari 2010) aan te houden zei **Hans van Velzen** dat hij 1 januari 2009 te vroeg vindt. Hij verklaarde dat Schoolbieb de OBA € 45.000 gaat kosten en dat hij voor dat bedrag ook wel garanties van NBD/Biblion wil voor een jaar of vier, vijf. Verder vond hij het meegezonden stuk een magere businessplan. **Rob Pronk** zei, zoals de PSO's, SOOB en BOZH in hun brieven hadden geschreven, dat het stuk helemaal geen businessplan is. Wel verklaarde hij zich bereid geld in Schoolbieb te blijven steken.

NBD/Biblion trekt plan in

Na een schorsing zei **Erik Jurgens** dat het bestuur het voorstel terugtrekt en op 19 maart het onderwerp opnieuw zal agenderen.

Henk Das (NBD/Biblion) reageerde met te zeggen dat hij zich niet heeft aangeboden voor Schoolbieb, maar *gevraagd* is door het VOB-bestuur. "NBD/Biblion heeft net gehoord dat de leden het geen goed plan vinden en het VOB-bestuur het voorstel terugtrekt. Dit betekent dat wij ons plan gewoon intrekken. En er komt ook geen nieuw voorstel van onze kant." Rob Pronk reageerde met de vraag: "Wat is dit voor partner?". Das zei er in het plan al op toe te leggen en dat NBD/Biblion gewoon een bedrijf is dat ook andere dingen kan doen dan Schoolbieb. Hij verklaarde dat er voor een bedrag van ca. € 8 miljoen 3216 dossiers gemaakt zijn en vroeg zich af of het verstandig is daarmee door te gaan. **Eppo van Nispen** (DOK Delft) gaf Rob Pronk gelijk in zijn verklaring dat het plan geen businessplan is. Hij dacht dat het risico voor NBD/Biblion niet zo groot is, maar vond het wel een lastig punt dat bibliothecarissen Schoolbieb moeten gaan vermarkten. Jan-Ewout van der Putten zei dat het geen meerwaarde heeft om in de zaal met z'n allen te zitten onderhandelen. Hij snapte de teleurstelling van Henk Das, het speet hem dat de leden nog niet toe waren aan een besluit, maar "het is gewoon zo."

Onzekerheid

Hans van Soelen zei dat er nu wel onzekerheid is bij de Utrechtse organisaties, waar ook gewerkt is aan dossiers HAVO/VWO.

Peter van Eijk (interimmanager Bibliotheek.nl) snapte de uitkomst van de discussie op strategisch niveau, maar vond deze tactisch-operationeel lastig uit te leggen aan degenen die met Schoolbieb bezig zijn. En wat de vraag van de PSO's betreft of ook andere educatieve uitgeverij benaderd zijn, zei hij dat je maar met een partner tegelijk kunt praten.

Hans van Velzen zei dat er in zijn beleving tot maart niets verandert, Schoolbieb staat nog begroot bij de VOB. **Sjaak Driessen** zag wel een afbreukrisico in het uitstel.

Hans van Prooijen (Biblionet Drenthe) vond de oorzaak van wat er nu gebeurde dat er geen behoorlijk businessplan was. "Ik wil best naar NBD/Biblion, maar dan wel op basis van een goed businessplan."

Informatiearchitectuur

De vergadering stemde wel in met het voorstel over de informatiearchitectuur en met de conclusies uit het onderzoeksrapport *Informatiearchitectuur Openbare Bibliotheken*. Ingestemd werd met drie beleidsspeerpunten:

- Versterking van de landelijke regie;
 - Introductie van *kristallisatiepunten* in de branche;
 - Permanente aandacht voor standaardisatie
- In het kader van deze speerpunten komen er vijf maatregelen:
- Het installeren van een denktank Standaardisatie;
 - Het identificeren van kristallisatiepunten, gericht op het maken van programma's van eisen;
 - Het benoemen van een ICT-architect;
 - De versterking van het branchekeurmerk;
 - Het versterken van de relaties met overige bibliotheken (KB, UB'en) door volwaardige deelname aan het Consortium van Bibliotheken rond de Gemeenschappelijke Informatie Architectuur.

Commentaar

Geld, macht en het virus van vertrouwen (2)

Wim Keizer

In mijn commentaar op het rapport-Calff in het [novembernummer](#) van de Nieuwsbrief schreef ik dat moet blijken of in de komende formele VOB-ledenvergadering de leden naar aanleiding van het werk van *het Agendateam* al wat positiever gestemd zijn over de VOB. Nou, de vergadering is gehouden en laat ik het zo zeggen: een aantal spraakmakende leden lijkt niet ver af te zijn van een *motie van wantrouwen* tegen het VOB-bestuur. Maar daar kwam het niet van, de zaal ging zonder stemming akkoord met de brief van het bestuur aan OCW: geen programmabureau (of iets anders) naast het verenigingsbureau. Het virus van vertrouwen dat Peter van Eijk graag ziet was 11 december echter nog *nergens* te bekennen in de geïrriteerde sfeer rond ontvlechting en Schoolbieb.

Continuïteit en verandering

Volgens de brief van het VOB-bestuur van 25 november aan OCW is in Peter van Eijk

de continuïteit en de verandering gewaarborgd.

Hij zou, denk ik, ook de brug kunnen slaan tussen het bij leden heersende wantrouwen naar de oude VOB en het door hem gewenste nieuwe virus van vertrouwen. Ik heb het vaker gezegd, de splitsing van de VOB is geen goed idee. Ik ga dat in 2009 niet meer herhalen. Wel denk ik dat het vertrouwen sneller terug kan komen als het VOB-bestuur niet als vanouds de werkelijkheid in de door hem gewenste richting bij buigt. Beter is *gewoon*, voor er een nieuwe brancheorganisatie komt, eens goed te analyseren (of misschien te *laten analyseren* door een commissie uit de branche) wat er de afgelopen jaren goed is gegaan en wat er mis is gegaan in het functioneren van de combinatie brancheorganisatie/sectorinstituut (statutair een brancheorganisatie, maar kijkend naar de voornaamste financier vooral een sectorinstituut). En over wat er mis is gegaan bestaan toch wel uitspraken, ook in deze Nieuwsbrief, die voldoende aanknopingspunten bieden voor zo'n analyse. De VOB verdient *een faire behandeling* en het bestuur kan er aan meewerken dat zo'n behandeling er komt. Dat eist dan wel een minder defensieve aanpak.

Een aantal VOB-leden was 11 december (en is ook nu nog) voorstander van de komst van een programmabureau als voorloper van het sectorinstituut. Het VOB-bestuur was daar mordicus tegen. Met hand en tand verdedigden voorzitter Erik Jurgens en vice-voorzitter Gerard Reussink de door het bestuur uitgezette lijn: het verenigingsbureau (met *het Agendateam*) moet in 2009 programmabureau zijn.

Compromis

De bestuurlijke afspraken van 15 december vormen een compromis tussen de wens van het VOB-bestuur en de wens van een aantal leden, zoals die uitgesproken werd in de ledenvergadering.

Er komt geen programmabureau (waarmee het VOB-bestuur zijn zin kreeg) en het verenigingsbureau wordt geen programmabureau (waarmee de kritische leden hun zin kregen).

Het compromis is dat er een *projectgroep* komt die de organisatie en de uitvoering van het vastgestelde programma verzorgt. (In een eerdere versie van het bestuurlijk akkoord, zoals besproken bij de VNG, stond het woord *regiegroep*; subtiële wijziging? - wk).

Er komen ook geen innovatiecentra, maar er komt, vanwege de verspreid beschikbare expertise, per thema een *beperkt expertnetwerk* (dat per thema wel opgehangen wordt aan een bibliotheek of PSO, want overheden hebben een adres en rekeningnummer nodig om subsidie over te maken en verantwoording te laten afleggen over de besteding ervan).

En, ook belangrijk, er wordt geen OCW-innovatiegeld ingezet op HRM en marketing. Deze twee thema's worden rechtstreeks gekoppeld aan de *VOB-agenda voor de toekomst* en aan het in 2009 nog bestaande bestelbestedingsbudget (ca. € 5,6 miljoen) van de VOB. Dat is conform de wens van het VOB-bestuur, zij het dat het er natuurlijk graag ook OCW-innovatiegeld aan toegevoegd had willen zien. Maar met dat geld worden de digitale infrastructuur, de digitale diensten en de digitale content verhoogd van € 11,25 miljoen naar € 17,25 miljoen. Ik vind dat gewenst (zie ook commentaar [november](#)).

Bovendien past het in de verdeling van taken van het sectorinstituut en taken van de brancheorganisatie, zoals de VOB-leden die op 9 oktober vaststelden (zie [Nieuwsbrief oktober](#)): o.a. HRM en marketing bij de brancheorganisatie (bekostigd door de branche) en de digitale bibliotheek bij het sectorinstituut (bekostigd door OCW). De leden moeten wel beseffen dat HRM en marketing na 2009 alleen betaald kunnen worden uit omslaggelden (branchegelden), daar het niet erg waarschijnlijk lijkt dat een nieuwe brancheorganisatie na 2009 nog weer over OCW-innovatiegeld kan beschikken. (Nog los van de vraag waar en hoeveel de overheden voor 2010 gaan bezuinigen, naar aanleiding van de kredietcrisis).

Overigens ben ik beducht voor een overheid die zich te nadrukkelijk met het collectiebeleid bemoeit. Het *Elektronisch Patiënten Dossier* van Klink en het *Elektronisch Kind Dossier* van Rouvoet zijn mij straks iets te snel te koppelen aan het *Elektronisch MOSAIC-Bibliotheekdoelgroepen en Uitleenpatroon Dossier* van Plasterk.

Waar ligt de regie?

Ik ben het eens met Chris Wiersma (zie verderop onder *Advies-Calff goed idee?*) dat het woord *projectgroep* (of regiegroep) en de Adviescommissie als *klankbordgroep* nou niet meteen duidelijk maken waar in 2009 de regie *precies* komt te liggen. En wie wordt er programmamanager? Nieuwe kansen voor

het VOB-bestuur! En voor lobbyïsten uit het veld die "hun" VOB niet vertrouwen!

Verder is uit de tekst van het bestuurlijk akkoord niet duidelijk of er ook voor de thema's HRM en marketing (die bij de VOB belegd zijn) wordt uitgegaan van expertnetwerken of dat het alleen geldt voor de drie, digitale thema's waar OCW-innovatiegeld mee gemoeid is.

Verdere vragen

Behalve de vraag *wie* de expertnetwerken aanwijst, is natuurlijk de vraag *hoe* ze worden aangewezen. Blijft het voorstel van de commissie-Calff staan dat (in de nieuwe terminologie) een *aanspreekpunt* "een verzoek tot het verkrijgen van de status van *expertnetwerk*" kan indienen? (In de conceptversie was overigens sprake van een *pitch* (aanbesteding). Welke criteria gaan er gelden? Mogen *commerciële organisaties* meedoen en zo nee, waarom niet? Hoe wordt er op toegezien dat straks datgene wat de expertnetwerken bedenken en ontwikkelen ten goede komt aan alle bibliotheken, zodat Marianne Bakker en Marijke van der Hoff er ook iets aan hebben? Wordt het een harde eis dat de expertnetwerken verplicht zijn om samen te werken met het *Agendateam* van de VOB? Dat lijkt me zeer gewenst, want er is natuurlijk, zoals het *Agendateam* al praktiseert, een integrale benadering nodig van ICT, HRM en marketing. En is met de *Uitgangspuntennotitie* voor het Bibliotheekcharter de vrijblijvendheid bij de overheden werkelijk voorbij, zolang het voorbehoud wordt gemaakt dat de gemeenteraad, respectievelijk Provinciale Staten en de Tweede Kamer beslissen? Worden de grote verschillen in gemeentelijke financiering (handicap voor ieder gevoel van gezamenlijkheid en netwerkvorming) minder? Kortom, de contouren die het rapport-Calff liet zien, zijn nog niet omgezet in heldere procedures.

Netwerkvorming

Tot slot vind ik het, na mijn jarenlange attendering hierop, verrassend en leuk dat *ineens* artikel 11b van de [Wet op het Specifiek Cultuurbeleid](#) te voorschijn komt in het bestuurlijk akkoord, als het gaat om de *netwerkvorming*. De Provinciale Serviceorganisaties (PSO's) kunnen weer gewoon Provinciale Bibliotheekcentrales (PBC's) heten. Als ze niet te commercieel worden.

Opinies

Advies-Calff goed idee?

Wat is jouw mening over het rapport van de commissie-Calff? Die vraag legde ik voor aan een aantal bibliotheek- en PSO-directeuren. Hieronder de oogst van de reacties. Sommigen reageerden nog voor het verschijnen van de uitkomsten van het bestuurlijk overleg (gepubliceerd op 16 december), anderen erna. Om die reden is de datum erbij genoemd. De tussenkopjes en sommige koppen zijn van mij – wk.

Verheugd dat digitale bibliotheek centraal wordt opgepakt

Marianne Bakker (18-12-'08)

Nu ik dit antwoord pas op 18 december dicht, weten we dat er ook een bestuurlijk overleg is geweest en dat de verdeling van de middelen er anders uitziet, toch verrassend. Grote aandacht voor de digitale bibliotheek en infrastructuur. Als bibliotheek met 100 kleine en 10 grotere kernen in een gebied tussen grote steden ben ik zeer verheugd dat met name dit thema landelijk en via innovatiecentra wordt opgepakt.

Ik hou wel van een strakke sturing en voor mijn medewerkers en gemeenten geeft dit ook duidelijkheid. Bovendien hoop ik dat de kwaliteit zal verbeteren, een beter en meer up-to-date product voor de burger. Ik heb altijd betreurd dat het professionele bibliotheekwerk toch wel een beetje verkwanseld is als gevolg van de herstructurering van onze bibliotheekopleiding. Lang leve de bibliothecaris die vroeger toch informatiebemiddelaar en cultureel ondernemer in 1 persoon was.

Dat zie ik in de huidige voorstellen weer terugkomen: de bibliotheken aan het roer, over schaduwen en machtsspelletjes heen springen, centraal gaan voor kwaliteit en sturing, en lokaal bruisend, ondernemend, zichtbaar en passend bij de maat van de gemeente.

Onze rol zorgvol

Zorgvol vind ik de rol van onszelf en de VOB. We hebben de *Agenda voor de toekomst* en ons jaarplan en eigen middelen uit contributie en stelselgelden. We moeten ten stelligste voorkomen dat er concurrentie ontstaat. We moeten op zoek gaan naar de talenten en

elkaar successen gunnen. Dat gevaar kan bestaan als we niet zorgvuldig afstemmen waar die innovatiecentra komen, wat de rol van de VOB wordt en wat PSO's nog ontwikkelen. We moeten complementair zijn en vooral kennis leren delen en elkaars producten en diensten gaan verrijken. Een lerende organisatie die uitstraalt dat het supermooi is om bij te werken. Weer die lach en passie terug en geen zorg over beroerde ICT, half 'affe' producten, bezuinigingen, fusies en eindeloos vergaderen.

Ik blijf hoopvol dat ook juist deze ontwikkelingen ruimte bieden voor nieuwe spelers, nieuwe talenten en een ander machts-evenwicht binnen onze branche. Bovendien zie je dat de impuls van de overheid, hoe klein ook, toch weer smeerolie is.

Een volgende keer ga ik voor afkoop leenrecht en vrijwel gratis contributie!

Auteur is directeur-bestuurder van Bibliotheek Rivierenland

Expliciete keus voor digitale bibliotheek getuigt van durf

Joep van Dijk (10-12-'08)

Ik vind het van durf getuigen dat een expliciete keuze wordt gemaakt voor het fundamenteel doorontwikkelen van de Digitale Bibliotheek Nederland. Als we dat niet centraal en krachtig oppakken zal de Openbare Bibliotheek definitief de rol van toegangspoort tot informatie verliezen.

Bedenkingen tegen programmabureau

Ik heb wel wat bedenkingen tegen het programmabureau dat in de tussentijd opgericht gaat worden. Dat kost tijd en waarschijnlijk ook heel veel geld, ik denk niet dat Amsterdam of Rotterdam het bureau om niet zullen gaan hosten. Het programmabureau wordt gepresenteerd als een voorloper van het sectorinstituut. Ik vind dat niet verstandig. Volgens mij kunnen we veel beter de programmalijnen vanuit de VOB coördineren tot het sectorinstituut er feitelijk is. De feitelijke trekker van de digitale bibliotheek is immers Peter van Eijk die door de VOB is aangesteld. Dat moeten we vooral zo houden want er wordt eindelijk vaart gemaakt en kennis ingebracht. Bovendien kunnen wij beter dan een programmabureau inschatten

welke PSO (wie zegt dat dat er vijf worden) of OB in staat is om een van de programma-lijnen uit te voeren.

Auteur is directeur van Bibliotheek Breda

Content over centrale digitale bibliotheek; jammer dat niet één organisatie verantwoordelijk is

Marijke van der Hoff (10-12-'08)

Van wat ik gelezen heb, ben ik content over:

- De gedachte dat de bibliotheken met elkaar een netwerk vormen en dat de digitale bibliotheek daar deel van uitmaakt.
- Dat fysieke bibliotheken lokaal werken en de digitale bibliotheek centraal.
- De centrale inzet van de middelen als het gaat om de ontwikkeling en uitvoering van de digitale bibliotheek.
- Dat de bibliotheek een belangrijke rol heeft op het vlak van mediawijsheid en ondersteuning van burgers bij het goed geïnformeerd zijn en blijven

Jammer vind ik dat:

- De digitale bibliotheek niet is belegd bij één organisatie die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling, uitvoering en exploitatie. Ik had graag de digitale bibliotheek verkocht, via ons personeel en onze website (hoewel we straks misschien ook één website hebben) aan particuliere klanten en aan instellingen en organisaties.
- Dat er vijf innovatiecentra komen en aanbesteding van de innovatie. Dat leidt volgens mij tot versnippering en gedoe rond belangen.

Ben benieuwd of er in het rapport iets staat over regie en verbinding van gemeenten met deze lijn. Of is het zo dat regie voeren binnen de VNG een onmogelijke opgave is? Waar worden de gemeenten dan mee verleid?

Deze reactie vers van de lever. En op basis van te weinig leeswerk, dus nog onder voorbehoud.

Auteur is directeur van Bibliotheeknetwerk Zuid-Holland Zuidoost

Longtemps, je me suis couché de bonne heure...

Willem Huberts (19-12-'08)

Maar nu niet meer. Tegenwoordig ga ik laat naar bed, want er is genoeg te lezen en te beleven. Zo hebben we *Innovatie met effect* van de commissie-Calff. Het rapport spreekt me aan omdat het een logische volgende stap zet in het langjarige poldertraject van decentralisatie naar centralisatie. De rol van de provincies zal verschuiven; gemeenten blijven (voorlopig?) lokaal opdrachtgever & financier. De verzamelde innovatieve slagkracht van de branche komt echter met 'Calff' op het landelijke niveau terecht: alle innovatiegelden worden landelijk uitgegeven, buiten 100% zeggenschap van gemeenten & provincies – als VNG & IPO akkoord gaan. De uitkomst van de 'Bestuurlijke afspraken' tussen OCW, IPO & VNG die dezer dagen bekend werd, geeft mij daarom goede hoop voor de toekomst.

Prima ontwikkeling

Ook duidelijk is de richting waarin onze branche zich zal ontwikkelen, als 'Calff' haar zin krijgt: de digitale bibliotheek landelijk, de fysieke bibliotheek lokaal. Prima ontwikkeling, vind ik. Bestuurlijke (en financiële) aanpassing aan deze nieuwe realiteit is noodzakelijk. En zo komt naar mijn mening via deze omweg nieuwe wetgeving toch weer op de agenda te staan. Ben ik blij mee.

Veel van het goede

De constructie van een stuurgroep, een programmabureau, een projectteam, enkele innovatiecentra en ook nog een innovatieraad lijkt me, eerlijk gezegd, wat veel van het goede. Maar dit acht ik geen groot bezwaar – het voordeel van centrale innovatie weegt voor mij zwaarder. En wie worden die innovatiecentra? Biblionet? Rijnbrinkgroep + ProBiblio? Of de OBA? Ik heb geen voorkeur. Als er maar kwaliteit geleverd wordt. Ik zie in ieder geval ook wel graag een rol voor NBD/Biblion weggelegd (als ik me niet vergis het eerste bedrijf dat we ooit opgericht hebben dat nog steeds draait en winst maakt). Als 'Calff' maar niet verzuipt in competentiegevechtjes die branche-ondermijnend zullen uitwerken. Het momentum dat er nu (gelukkig!) nog steeds is, moet behouden blijven. Ook in die zin vind ik 'Calff' zeer de moeite waard: er zit een consistente

lijn in die rechtstreeks van de *Agenda voor de Toekomst* naar het sectorinstituut loopt.

Messen slijpen

Wat er in 2009 gebeurt, zal volgens mij niet definitief zijn: het is immers een overgangsjaar. In 2009 zullen de messen natuurlijk wel geslepen gaan worden voor wat ik hierboven brancheondermijnende competentiegevechtjes noemde, waarin de pikorde voor de toekomst wordt bepaald. Zal allemaal weinig verheffend zijn, vrees ik. Onze *good old* VOB zal, na afsplitsing van de stelseltaken, herrijzen als een Phoenix uit zijn as, in de vorm van een heuse branchevereniging. Ik ondersteun daarom ook niet het streven (dat ik soms ontwaar in VOB-stukken...) om de VOB een rol te geven van sectorinstituut, programmabureau of innovatiecentrum.

Overwegend positief

Samenvattend: ik ben overwegend positief over de kansen die met 'Calff' zijn ontstaan om de dreiging waar Frank Huysmans (SCP) over spreekt, te lijf te gaan. Bestuurlijk & maatschappelijk draagvlak voor het instituut 'openbare bibliotheek' is de laatste jaren aan het eroderen en 'Calff' geeft ons een instrument om die erosie tegen te gaan.

Auteur is algemeen directeur van Bibliotheek Gelderland-Zuid

Een advies met effect

Chris Wiersma (22-12-'08)

Het rapport van de commissie-Calff doet wat het moet doen. Het laat nog eens duidelijk zien hoe groot de innovatieopgave is voor de openbare bibliotheken en hoe noodzakelijk het is dat de beperkte middelen effectief en dus geconcentreerd worden ingezet. Het toont aan dat de vernieuwingsgelden voortaan centraal moeten worden ingezet. De besluitvorming van het bestuurlijk overleg van OCW, VNG en IPO heeft deze lijn gevolgd. Dat is een groot succes voor de commissie.

Ook overigens ben ik positief:

1. De commissie is zo verstandig aan te sluiten op de *Agenda voor de Toekomst* van de VOB. Daarmee wordt de eerder dit jaar door de bibliotheken uitgezette lijn

gevolgd. De kans is daardoor weer wat kleiner dat de VOB, het programmabureau en het sectorinstituut in oprichting elkaar in de haren zitten in het komende overgangsjaar. De stevige inzet op de digitale ontwikkelingen ondersteun ik.

2. Positief is ook dat de commissie kiest voor een zeer gerichte, gefocuste manier van innoveren. Niet meer 'laat 1000 bloemen bloeien', maar een duidelijke keuze en allocatie van middelen voor een beperkt, maar nog wel zeer ambitieus aantal programma's. Met die aanpak is het mogelijk om in een paar jaar tijd tot belangrijke en aansprekende resultaten te komen.
3. En het is ook handig dat wordt voorgesteld om het programmabureau de voorloper te laten zijn van het sectorinstituut. Dat beperkt het aantal instituten weer met één - niet veel op het totaal, maar alles is meegenomen.
4. De commissie opteert voor het dichter bij elkaar brengen van de openbare bibliotheken en de wereld van de Koninklijke Bibliotheek en de universiteitsbibliotheken. Een goede ontwikkeling - als daaraan uitvoerende taken worden verbonden heb ik overigens mijn twijfels; vooralsnog heb ik wat dat betreft meer vertrouwen in NBD/Biblion.
5. De door de commissie bepleite innovatiecentra hebben het voordeel dat ze het mogelijk maken om de expertise en innovatiekracht van bibliotheken en PSO's in te zetten voor de hele branche. De keuze van het bestuurlijk overleg om de innovatiecentra vorm te geven als expertnetwerken met één bibliotheek of PSO als trekker vind ik verstandig - al vraagt ook deze invulling om een stevige gemeenschappelijke focus en afstemming.

Nog niet zo helder vind ik de overgangssituatie in 2009. In het bestuurlijk overleg is afgesproken dat 'de organisatie van de uitvoering van het programma' wordt verzorgd door een kleine projectgroep die bestaat uit één regisserende programmamanager en drie inhoudelijke managers, van wie één op voordracht van de VOB. De Adviescommissie Bibliotheekinnovatie fungeert als klankbordgroep. De programmamanager zorgt voor afstemming met de

klankbordgroep en het ambtelijk overleg tussen VNG, IPO en OCW.

Maar wie is dan verantwoordelijk voor de voortgang van het innovatieprogramma in 2009? Wie selecteert de innovatiecentra? Onder wiens verantwoordelijkheid regisseert de projectgroep: OCW, het bestuurlijk overleg, de VOB? Voor een frisse start is helderheid daarover noodzakelijk. Wie is eigenlijk de baas in 2009?

Auteur is directeur van Bibliotheek Almere

Schitteren als leider, hoe doe je dat? Geen simpel antwoord

“Als de leider volhardt in niet veranderen, verandert er niets. Je moet bij jezelf beginnen. We zijn geprogrammeerd in het verleden en werken in het heden”. Uitspraak van psycholoog/filosoof **Rens van Loon**, directeur bij [Right Management Consultants](#), tijdens een door ProBiblio op 27 november gehouden *Biebwatch* over management en leiderschap, met de titel *Schitteren als leider*.

Schitteren als leider, hoe doe je dat? Daar is geen simpel antwoord op te geven, zo bleek uit twee inleidingen en een interview. Behalve Rens van Loon hield **Marjon Oosterhout** een inleiding. Dagvoorzitter **Nan van Schendel** interviewde **Rob Pronk**, directeur van Biblionet Groningen.

Als een eerste definitie van leiderschap gaf Van Loon: “Vanuit een visie dingen gedaan krijgen met, voor en door mensen, binnen de context van de organisatie en de maatschappij”. M.a.w.: leiderschap in Singapore is anders dan in Amsterdam. In Amsterdam anders dan in Nijmegen en in Nijmegen anders dan in Brussel. “De cultuur bepaalt op wat voor wijze leidinggeven succesvol is.”

Stijlen

Van Loon vertelde dat er drie basisstijlen zijn voor wat betreft de manier van beïnvloeden:

- een visie aanbieden (richting geven);
- *push*: dingen gedaan krijgen;
- *pull*: andere mensen inschakelen.

Een korte peiling leerde dat alle stijlen bij de aanwezigen voorkwamen.

Van Loon zei dat er niet één juiste stijl is. Het gaat om flexibel toepassen van de stijlen in de juiste verhouding.

Bronnen

Mensen beïnvloeden kan vanuit verschillende bronnen:

- het hoofd (denken);
- het hart (voelen);
- de handen (doen).

Een goede leider laat de drie bronnen evenwichtig toe. Je kunt niet louter rationeel, gevoelsmatig of doenerig zijn. Maar vaak gaat het fout, met name door miscommunicatie tussen de ratio en het gevoelsmatige. En ook als verbale en non-verbale communicatie niet met elkaar kloppen. “Een goed leider zoekt mensen met een andere mening dan die van hemzelf. Niet vanuit negativiteit, maar om goed tegenspel te krijgen.”

Rollen

Mensen beïnvloeden kan niet alleen vanuit verschillende bronnen, maar ook vanuit verschillende rollen:

- ondernemer (richting geven aan de toekomst);
- manager (inrichten, resultaten boeken);
- coach (verrichten, mensen ontwikkelen).

De rollen vragen om verschillende competenties.

- bij ondernemer hoort: koers bepalen, innoveren, integreren en in beweging brengen.
- bij manager: beslissingen nemen, resultaten bereiken, professionaliteit bevorderen, toegevoegde waarde leveren voor de klant.
- bij coach: de dialoog aangaan, jezelf managen, je mensen coachen, teams vormen.

Van belang is dat de ambitie die iemand heeft in het verlengde ligt van zijn competentie.

Vervolgens liet Van Loon “een kaart van de leidinggevende” zien, waarin stijlen, bronnen en rollen bijeengebracht waren. Maar, zoals hij eerder zei: wat goed is hangt sterk af van de context van zowel de organisatie zelf als de maatschappij waarin deze organisatie opereert.

Daarna toonde hij horizontale en verticale assen, lopend van intern naar extern en van flexibiliteit naar beheersing. Dat levert kwadranten op, waarbinnen de verschillen stijlen, rollen en bronnen in meerdere of mindere mate passen.

Veranderen als proces noemde Van Loon *een reis van tienduizend mijl*. De eerste stap is de moeilijkste. Die stap is bewustwording en acceptatie van de noodzaak tot verandering. Daarna komt de noodzakelijke gedragsverandering en vervolgens het verankeren van de resultaten daarvan.

Versterk wat goed is

Marjon Oosterhout (van [Marjon Oosterhout BV](#)) vond dat organisaties heel vaak de nadruk leggen op datgene waar mensen niet goed in zijn in plaats van waar ze wel goed zijn. Hele systemen van functionerings-gesprekken en beoordelingen zijn er op gebaseerd. En ook schoolrapporten. We kijken dan naar die ene vijf en niet naar al die achten. Datgene wat niet goed (genoeg) is moet verbeteren. "Maar je vraagt toch ook niet aan een sprinter om een goede marathonloper te worden, of andersom? Je vraagt juist om datgene waar iemand goed is nog beter te doen. Ik vraag altijd waar iemands passie ligt. Dat moet je weten om te kunnen schitteren als leider. Leiders willen graag meer winst en minder kosten, maar dat levert geen enkele motivatie bij mensen op." Marjon liet een filmpje zien waarin kinderen uit diverse landen vertelden wat volgens hen een goed leider is.

Mensen verzamelen

"Leiderschap is mensen om je heen verzamelen die iets beter kunnen dan jezelf". Dat zei Rob Pronk, directeur van Biblionet Groningen, in een interview met dagvoorzitter Nan van Schendel. Rob vertelde dat hij veel meer ondernemer is dan manager, maar dat anderen binnen Biblionet de overige noodzakelijke rollen vervullen.

Rob meldde dat zijn beginopdrachten in 2000, bij zijn aantreden bij Biblionet (ontstaan uit fusie van de PBC Groningen en de Openbare Bibliotheek Groningen), waren:

- Van de fusie een succes maken en ruimte creëren voor vernieuwing;
- De wereld van de digitale snelweg opgaan;
- Zorgen dat de organisatie meer naar buiten gericht wordt.

Klaar is het nog niet, maar Biblionet functioneert inmiddels wel als een Basisbibliotheek voor de hele provincie Groningen (één organisatie, met centraal werkgeverschap en daarmee na de Bibliotheken Amsterdam en Rotterdam de grootste van Nederland). Belangrijk in het actuele beleidsplan zijn de

marketing, de digitale bibliotheek en het Groninger Forum (museum en bibliotheek in de stad Groningen in één organisatie).

Stip op de horizon

Nan vroeg hoe Rob mensen beïnvloedt. Rob: "Ik bewaak de visie, ik noem dat de stip op de horizon. We hadden bijvoorbeeld gemeenten met theater in de bibliotheek, maar daar ben ik mee gestopt, omdat het te weinig met lezen en educatie te maken heeft."

Rob vertelde verder (als antwoord op de vragen van Nan) dat zijn passie is om onverwachte dingen aan elkaar te knopen. Wat zijn non-verbale gedrag betreft, zei hij dat mensen kunnen zien als hij geïrriteerd raakt. "Dan zak ik achter over, met de uitstraling: jij verveelt me."

Metten van resultaten wordt in Groningen gedaan door serieuze gesprekken te voeren over de uitvoering van de gemaakte werkplannen. Er zijn kwartaalrapportages en jaarlijkse beoordelingsgesprekken. En verder wordt o.a. de medewerkerstevredenheid gemeten. Daar kwam uit naar voren dat de interne communicatie verbetering behoeft.

Wat ging er mis?

Ging er wel eens iets mis? Rob vertelde dat hij in het begin, afkomstig uit Amsterdam, te hard van stapel liep in Groningen en te veel praatte. "Dat werkt daar niet. Ik moest me aanpassen aan de cultuur. In Groningen is nee nee en ja ja. De hoogste lof die je kunt krijgen is: *'Dat moeten we maar doen'*."

Rob vertelde dat Joop van den Ende (afgelopen zomer te zien in *Zomergasten*) voor hem een voorbeeld is. Net als hij, bemoeit Rob zich met details. Zo vertelde hij dat bij Biblionet afgesproken is op alle uitingen de slogan "Je treft het in de bibliotheek" te publiceren. Als dat vergeten wordt, bemoeit hij zich daar steeds weer mee. "Het gaat dan om dingen die het beeld van de organisatie bepalen."

Rens van Loon liet blijken daar twijfels over te hebben. "Moet je je wel steeds met alle details bemoeien, leidt dat er wel toe dat die medewerker de fout dan niet meer maakt?"

Boodschap voor Noord- en Zuid-Holland

Nadat Rob nog een en ander verteld had over het [Groninger Forum](#), vroeg Nan hem of hij een boodschap heeft voor Noord- en Zuid-

Holland. Rob: "Ik vind dat we in het bibliotheekwerk, ook in Noord- en Zuid-Holland, erg blijven hangen in te kleine basisbibliotheken. En die basisbibliotheken willen dan vaak een klant-leverancier-verhouding met de PSO. Maar als je dat echt wilt, moet je van die PSO een BV maken die ook zelf ondernemersrisico loopt. Dat vertaalt zich dan in de tarieven. Ik zie hier geen sterk netwerk. Maar de *Agenda voor de toekomst* noopt ons tot meer samenwerking."

Kerstgedachte over informatie **Denkers, persluizen en vee**

Wim Keizer

In november was ik een paar dagen in Stockholm. Mooie stad, veel water en bruggen, laag zonlicht. De sfeer deed me denken aan de in 1905 verschenen roman *Dokter Glas* van *Hjalmar Söderberg*, waarin de stad prachtig beschreven wordt. En denkend aan Dokter Glas, moest ik ook weer denken aan een passage in het boek, waarin een journalist zijn vriend vertelt waarom de journalistiek zo'n mooi vak is. Ik citeer die passage hieronder bij wijze van kerstgedachte in een tijd waarin we overspoeld worden met *content* in de vorm van meningen, maar vaak nog moeite hebben feiten onder ogen te zien en te *duiden*. Wat dat betreft is er sinds 1905 weinig veranderd.

"Ik zal je een ding vertellen: er zijn drie soorten mensen – denkers, persluizen en vee. Dat ik tot de persluizen weliswaar de allermeeften reken die zich denkers en dichters noemen, en vele persluizen bij het vee horen, doet er niet toe. De taak van de denkers is de waarheid te ontdekken. Maar er is een geheim met de waarheid, dat vreemd genoeg erg weinig bekend is, hoewel ik vind dat het in het volle licht zou moeten liggen – dat het met de waarheid net is als met de zon: haar waarde voor ons is uitsluitend afhankelijk van de juiste afstand. Als de denkers hun zin kregen zouden ze onze aardkloot recht de zon insturen en ons tot as verbranden. Het mag nauwelijks verwondering wekken dat hun bezigheden bij

tijd en wijle het vee bang maken, zodat ze roepen: blus de zon, blus godverdomme, blus! Wij persluizen hebben als opgave de juiste en nuttige afstand tot de waarheid te bewaren. Een werkelijk goede persluis – er zijn er niet zoveel! – begrijpt met de denker en voelt met het vee. Het is onze taak de denker te behoeden voor de razernij van het vee en het vee voor al te grote waarheidsdoserings. Maar ik geef graag toe dat de laatste opgave de lichtste is, en die, welke we gewoonlijk het best vervullen, en ik geef ook toe dat we daarbij een waardevolle steun krijgen van een menigte onechte denkers en slimmer vee..."

Ik wens alle denkers, persluizen en vee in het openbare bibliotheekwerk en zijn ambtelijke entourage fijne feestdagen en een openhartig 2009, vol vrij verkeer van informatie.

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 de redacteur 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 bibliotheekvernieuwing 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.