

# **POSITIEBEPALING, EVALUATIE EN KOERS ORGANISATIE ONTWIKKELING**

**Concept 1 – Lia van Opheusden – 17 november 2016**

## INHOUDSOPGAVE

1. Koers organisatie ontwikkeling op basis van de evaluatie
2. Positiebepaling en evaluatie: de onderbouwing van de Koers

## TOELICHTING

Binnen de context van het strategisch plan 2017-2020 heeft op het gebied van de interne organisatie een Positiebepaling en evaluatie plaatsgevonden. Deze is uitgevoerd door mij als procesbegeleider i.s.m. bestuur en directeur. In opdracht van het partnerschap bibliotheek en gemeenten.

### Bronnen

Er is door mij als procesbegeleider gesproken met verschillende betrokkenen: bestuur, directeur en medewerkers. Extern is samen met de directeur met enkele ketenpartners over de inhoudelijke strategie gesproken, waarbij een partner feedback op de organisatie heeft gegeven. Daarnaast heeft in juli – augustus een gespreksronde bibliotheek – gemeenten plaatsgevonden waarbij door beide gemeenten feedback op zowel de dienstverlening als de organisatie is geformuleerd. Deze feedback is door beide gemeenten omgezet in een organisatie kader voor de bibliotheek. Strikt formeel is het WAT onderwerp van gesprek met gemeenten en het HOE aan de bibliotheek. Echter: binnen het herstellend partnerschap is ook een open communicatie ontstaan over de gesignaleerde knelpunten van de organisatie en was het aan de orde dat beide gemeenten voor de financiering zowel vertrouwen wilde hebben in de strategische koers, de organisatie en de kwaliteit / slaagkans voor de uitvoering. Binnen deze context hebben beide gemeenten de bibliotheek gefaciliteerd met een procesbegeleider.

### Nieuwe context en effecten op deze rapportage

Op het moment van het schrijven van dit document is een nieuwe context ontstaan die van invloed is op deze rapportage. Het was niet goed meer mogelijk om de Positiebepaling en de evaluatie met behulp van mijn procesbegeleiding met de bibliotheek af te ronden met een sterke – zwakte analyse en koersbepaling voor de organisatie voor de komende jaren. Een voorgesprek met het bestuur over belangrijke bevindingen leidde er even later toe dat het bestuur van mening werd dat ik als procesbegeleider te tendentiekus was door teveel te focussen op de kwaliteit van de directeur en dat mijn verhaal een persoonlijk verhaal zou zijn. Terwijl vermeld werd dat het bestuur als belangrijkste probleem het ontbreken van de financiën ziet.

De wethouders van beide gemeenten hebben mij vervolgens verzocht om de positiebepaling en evaluatie af te ronden en te voorzien van 'verder doordenken' ten aanzien van de noodzakelijke ontwikkeling van de organisatie. Ik doe dat bij de koersbepaling in de vorm van 'Bouwstenen voor organisatie ontwikkeling' met aanbevelingen mijnerzijds.

De concept evaluatie tekst die klaarlag om met directeur en bestuur in goede harmonie te bespreken, bevatte - ook op hun verzoek – elementen van mijn doordenken en analyse. Als input voor de meningsvorming door de bibliotheek zelf. Die heeft niet meer plaatsgevonden, maar de tekst kon inhoudelijk ook niet zonder. Vandaar dat deze rapportage nu nog meer een mengeling is wat te destilleren valt uit de input vanuit verschillende bronnen en mijn aanvulling daarop die voor mijn rekening komt.

Gezien deze verschuivingen heb ik het begrip Zelfevaluatie wat duidt op een intern bibliotheek proces, veranderd in Evaluatie. Onder de Evaluatie in huidige vorm liggen al mijn vele aantekeningen per bijeenkomst en het gezegde van wat relevant is, soms was er schriftelijke input.

Er is veel gezegd en besproken. Nu, terugkijkend en reflecterend over de koers die uitgezet zou kunnen worden, is niet alle gedetailleerde input voor nu even relevant maar wel voor later. Zo hebben bijvoorbeeld de medewerkers diverse verbeter ideeën over de dienstverlening, die later in het proces binnen een georganiseerde aanpak opgepakt kunnen gaan worden. Dit geldt voor meer input.

Ik realiseer me dat het goed bespreken van deze 'mengvorm' van rapporteren van iedereen het vertrouwen vraagt dat ik me zo goed als mogelijk gebaseerd heb op wat ik heb opgehaald en van daaruit mijn expertise als organisatie adviseur beschikbaar heb gesteld om hierop door te denken. Het is aan iedereen om daarop zijn bijdrage aan de bespreking te bepalen en verantwoordelijkheid te nemen om de bespreking binnen het partnerschap vanuit een open geest goed te laten lopen.

Verder betreur ik het dat het bestuur en ik er niet in geslaagd zijn om in harmonie en onderling vertrouwen eerst een interne gezamenlijke bespreking te houden. Met een gezamenlijk streven naar zorg voor de directeur, waardoor de feedback op hem zachter had kunnen 'landen'. Wetende dat deze feedback moeilijk zal zijn. Die zorg en zachte landing heb ik de directeur zeer gegund. Ik heb erom verzocht maar dit is niet gehonoreerd.

Oisterwijk, 17 november 2017

Lia van Opheusden  
procesbegeleider

## DEEL 1: KOERS 2017 – 2020: BOUWSTENEN VOOR ORGANISATIE ONTWIKKELING

Terugkijkend op de evaluatie kan een eerste conclusie zijn dat 2017 een cruciaal jaar wordt om een aantal elementaire omslagen binnen de organisatie te maken die met de grondslag van haar bestaan te maken hebben: afronding van de reorganisatie richting een eenduidige organisatie structuur en benodigde rechtsvorm, bestuurlijke vernieuwing, kwalitatieve directievoering, inrichting van de bedrijfsvoering, zelfstandig werkende teams. En de inrichting van een financiële systematiek gebaseerd op inzichten in de kosten van producten en diensten, op wat een vaste financiële basis is voor het bibliotheekwerk en wat kan vallen binnen een breder verdienmodel en eigen invulling van het bibliotheek door beide gemeenten.

Dit alles is nodig om een gezonde en goed functionerende organisatie te worden, om het partnerschap met de gemeentelijke financiers te versterken, om extern qua dienstverlening kwalitatief en positioneel sterker te staan dan nu. En om meer kansen te kunnen benutten. Door meer afstemming op lokale vraagstukken en bewegingen, zoals de beweging van Vitale Gemeenschappen gebaseerd op zelfsturing met hun dorpsoverleggen met hun toekomstvisies.

In die zin is er in 2017 een Pas op de plaats nodig, waarin het maken van deze omslagen en het behouden van de continuïteit van de dienstverlening van groot belang is. Nieuwe strategische keuzes kunnen vanuit deze omslagen pas goed gerealiseerd worden. Om in INK termen te spreken: de organisatie zal het huidige ad hoc karakter waar dat voorkomt, op verschillende levels dienen te overstijgen: bestuur, directie en medewerkers. Waar nodig het Activiteiten- en Werkprocesniveau dienen te versterken (d.m.v. implementatie bedrijfsvoering). Zodat de huidige dienstverlening beter georganiseerd en uitgevoerd kan worden. Zodat de bibliotheek zich, gesteund door haar organisatie die stap voor stap meer 'ketenproof' wordt, opnieuw kan gaan positioneren binnen het lokale veld van ketenpartners. Met hen kan gaan samenwerken t.b.v. de ontwikkeling van nieuwe en toekomstgerichte dienstverlening (innovatie).

Daarvoor moet nog veel gebeuren. Hierbij ter overweging een aantal Bouwstenen voor organisatie ontwikkeling. Om als bibliotheek een sterkere basis te krijgen om een toekomstgerichte koers te kunnen varen.

### BOUWSTENEN VOOR ORGANISATIE ONTWIKKELING

#### **BOUWSTEEN 1: BESTUURLIJKE VERNIEUWING**

Bij de positiebepaling en de evaluatie is duidelijk geworden dat het huidige bestuur een aantal jaren geleden in de branche de omslag heeft gemist van een 'vertegenwoordigers' bestuur naar een kwaliteitsbestuur. Tevens zijn een aantal zwaktes in het functioneren van het huidige bestuur benoemd. Het bestuur zelf is zich daar terdege van bewust en heeft deze zelf aangegeven.

In de situatie tot nu toe heeft het huidige bestuur een te beperkte bestuursrol vervuld waaronder geen werkgeverschap. Ze hebben in het kader van het RvB model een te autonome directievoering toegestaan. Zij hebben in de loop van vele jaren bestuurlijk te los van elkaar en de directeur gefunctioneerd. Tegelijkertijd zijn ze aan deze situatie al lang gewend en 'onderdeel' geworden van deze specifieke dynamiek tussen bestuur en directeur, en vervolgens directeur en medewerkers.

#### AANBEVELING

Voor het maken van de omslagen binnen de organisatie is bestuurlijke vernieuwing een eerste voorwaarde. Het bestuur is immers de opdrachtgever, initiator en drager van deze omslagen. Het gaat om de omslag naar een lokaal 'kwaliteitsbestuur' met expertises voor de organisatie en netwerken voor externe positionering.

Gezien de noodzaak om begin 2017 snel te gaan starten met de omslagen binnen de organisatie is deze bestuurlijke vernieuwing per 1-1-2017 gewenst. Het is aan te bevelen om, gezien de korte termijn, minimaal 3 nieuwe bestuursleden te werven voor een 'tussenbestuur' voor een periode van ruim 1 jaar. Een compact bestuur dat voor de juridische continuïteit zorgt, de reorganisatie omslagen in de bibliotheek realiseert en de continuïteit van de huidige financiering en dienstverlening waarborgt. En zo nodig al kansen mee oppakt waar die lokaal met partners ontstaan (t.b.v. het bredere verdienmodel - gezamenlijke innovaties). Dit bestuur kan later uitgroeien tot een breder bestuur voor de langere termijn. Of een nieuw bestuur aanstellen. Het gaat om bestuursleden die naast kwaliteiten en expertises ook voldoende tijd beschikbaar hebben en uit de regio komen. Een mogelijke verdeling van bestuursleden tussen beide gemeenten maar zonder gemeentelijke 'vertegenwoordigers' ambities. Kwaliteit en expertise staat voorop.

Mogelijke rollen en kwaliteiten: een voorzitter met een positie binnen de gemeenschapsontwikkeling en een breed netwerk, een penningmeester met financiële én bedrijfsvoering achtergrond, een secretaris met HRM achtergrond. 1 of 2 bestuursleden met kennis van de bibliotheekwereld is een pré.

### **BOUWSTEEN 2: AFRONDEN REORGANISATIE – RECHTSVORM – INTERNE FUSIE**

Uit het reorganisatieplan, de Positiebepaling en evaluatie komt de keuze naar voren voor één bibliotheek in de vorm van een stichting voor beide gemeenten Peel en Maas, en Beesel. Deze koers is ook binnen het partnerschap van beide gemeenten aan de orde geweest.

De bibliotheek zelf had in het kader van de reorganisatie het voornemen om over te gaan tot een RvT model. Ook van Velzen doet deze aanbeveling vanuit zijn branche ervaringen met de groei naar meer grootschaligheid van bibliotheken en in dat kader een slagvaardiger bestuur door één directeur-bestuurder.

Naar behoefte van partners is er een breder scenario denken mogelijk over de rechtsvorm van de bibliotheek.

#### **AANBEVELING**

Medio 2017 voor de komende beleidsperiode 2017 - 2020 overgaan tot een interne fusie tot één stichting met een RvB model gezien de voordelen t.o.v. een RvT model voor een kleinschalige organisatie: bestuursleden die 'hands on' expertise beschikbaar stellen voor de organisatie en bijdragen aan de externe positionering. Een kwaliteitsbestuur om de organisatie goed door deze omslagperiode heen te helpen en te zorgen voor stabiliteit en continuïteit.

### **BOUWSTEEN 3: INTERNE ORGANISATIE STRUCTUUR**

In de huidige organisatie structuur is zowel sprake van collectieve grofmazigheid (een team o.l.v. de directeur) als individuele fijnmazigheid in taaktoedelingen. Daartussen zit een leemte. Terwijl de huidige dienstverlening is in te delen in drie blokken: frontoffice, Inhoudelijke en Facilitaire backoffice.

#### **AANBEVELING**

Vorm met ingang van 2017 3 teams van medewerkers: een team Frontoffice met medewerkers uit alle vestigingen. Een team Inhoudelijke Backoffice voor PR/communicatie, alle (organisatie brede) activiteiten, evenementen en projecten. Met productontwikkeling, programmering en uitvoering – al dan niet projectmatig - als takenpakket. En een team facilitaire Backoffice. Operationeel teamoverleg per team. Organisatie breed teamoverleg op informatie, bredere inhoud en beleid. In het kader van de implementatie van deze omslag dienen de uitvoerende taken door de directeur door het bestuur te worden stopgezet en de programmering, organisatie en uitvoering

aan het desbetreffende team (voornamelijk Inhoudelijke Backoffice) te worden belegd en overgedragen.

#### **BOUWSTEEN 4:**

##### **ACTIVERING WERKGEVERSCHAP DOOR BESTUUR t.b.v. aansturing professionele directievoering**

In de Positiebepaling en Evaluatie komt aan de orde dat binnen het huidige bestuurlijk functioneren er geen actief werkgeverschap is uitgevoerd sinds een groot aantal jaren. Ook komt aan de orde dat de huidige professionaliteit van de directievoering voor verbetering vatbaar is.

Deze combinatie van factoren was de laatste jaren zeer risicovol voor de organisatie.

In dit vacuüm kon een geheel eigen stijl van leidinggeven ontstaan: een mengeling van positief delegeren maar deels teveel *laissez faire*. Afgewisseld met een te dominante stijl van bepalen WAT en HOE waar de directeur zelf wil programmeren en zelf inhoudelijk mee wil uitvoeren. Met terugkerende 'eigen interesse thema's'. De directeur besteedt naar eigen zegge 1/3 van zijn werktijd (2 dagen) aan uitvoerend bibliothecariswerk. Wil daarmee naar eigen zegge voorkomen dat de bibliotheek teveel een 'uitleenfabriek' wordt.

Uit het bovengenoemde ontstaat het beeld dat de professionele manier van operationeel en tactisch leidinggeven aan de dienstverlening en aan medewerkers teveel ontbreekt.

De stijl van leidinggeven is binnen de bibliotheek al jarenlang een delicate kwestie. Die eerder, ondanks diverse pogingen, niet bespreek kon worden gemaakt. Feedback dringt niet door.

De voorzitter heeft het vaker geprobeerd maar is er niet geslaagd om tot de directeur door te dringen, om herkenning en verbetering te bereiken. Medewerkers herkennen zich hierin.

Bij de besprekingen over de Positiebepaling en Evaluatie kon de schriftelijke feedback van de voorzitter ook niet doordringen tot de directeur.

#### **AANBEVELINGEN**

Dit vraagstuk vraagt om een zorgvuldige aanpak door een nieuw bestuur dat de professionaliteit van de directeur met een 'verse' manier van kijken ter hand kan nemen. In de tussenperiode vanaf nu tot begin 2017 is voor alle betrokkenen rust en pas op de plaats nodig. Want deze feedback is niet gemakkelijk om mee te zijn. Ondanks dat het proces nu vooral met rust laten. Het risico voor déstabilisatie is aanwezig als dat niet gebeurt. Geen gesprekken willen voeren of actie willen ondernemen. Als huidig bestuur hierop sturen en vooral goed voor de directeur zorgen. Wetende dat de problematiek speelt en opgepakt gaat worden binnen een nieuwe context van besturen.

Het nieuwe bestuur kan dit vraagstuk begin 2017 zorgvuldig oppakken door regelmatig terugkerende bilaterale gesprekken te gaan voeren, waarin allerlei relevante zaken van de dienstverlening en de organisatie aan de orde komen, de competenties en vaardigheden worden besproken en er gemonitord wordt op behaalde resultaten. Er kan gestart worden met een cyclus van jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het nieuwe bestuur legt met deze werkwijze stap voor stap de basis voor gezamenlijk afgesproken resultaten op de hoofdgebieden binnen de functie van een directeur passend binnen het RvB model. En voor resultaatgerichte beoordeling.

Het bestuur zorgt als eerste voor een passende functie omschrijving. In het kader van de fusie van 3 naar 1 stichting kan een sollicitatie met een assessment worden overwogen. Mede in het licht van wat de nieuwe beleidsperiode vraagt van de directievoering en het cultureel ondernemerschap op directie niveau.

#### **BOUWSTEEN 5: CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP OP DIRECTIE NIVEAU**

Naast het management van de organisatie, de dienstverlening en de medewerkers hebben

directeuren van bibliotheken een belangrijke hoofdtaak als cultureel ondernemer. Het opereren in lokale netwerken relevant voor de kernfuncties, ketenpartner zijn afgestemd op elkaars dienstverlening, samen innoveren naar wat op dat moment klant- en doelgroepen of maatschappelijke vraagstukken als dienstverlening nodig hebben. Diverse geldbronnen benutten. De bibliotheek werkt nu bij de uitvoering van diverse diensten samen met andere partners. De omslag die nodig is, is om dit 'meer uitvoerende' niveau van samenwerking de komende periode te overstijgen en breder in netwerken en ketens te participeren. Deze zelfs te initiëren als relevante speler in het veld.

Waarnemingen en signalen uit verschillende bronnen - tot op heden - duiden echter op een zwijgzaam deelnemen aan netwerkbijeenkomsten, praten over eigen interesse gebieden en geen heldere bibliotheekpositie innemen. Gemeenten hebben dit in het voortraject aangegeven. Over deze positionering en communicatie zijn in het kader van de Positiebepaling en evaluatie ook gesprekken geweest met bestuur en directeur. Het beeld is dat strategisch denken en handelen teveel ontbreekt.

#### AANBEVELING

Het nieuwe bestuur geeft hier begin 2017 vanuit haar werkgeverschap expliciete aandacht aan en neemt dit mee in haar bilaterale gesprekken en haar cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

#### **BOUWSTEEN 6: INVOEREN ELEMENTAIRE BELEIDSCYCLUS DOOR NIEUW BESTUUR**

Uit de Positiebepaling en evaluatie wordt duidelijk dat er een grote leemte aanwezig is in het besturen. De directeur functioneert autonoom 'tussen beleidsplan en jaarverslag'. Zelfs een 'klassieke' bestuurlijke beleidscyclus met een PDCA-cirkel ontbreekt, met onderscheid tussen beleidsvoorbereiding, besluitvorming, uitvoering en terugkoppeling.

#### AANBEVELING

Dit elementaire bestuurlijk proces dient als eerste door het nieuwe bestuur hersteld te worden: rapportages en beleidsvoorbereiding door de directeur, overleg, besluitvorming beleid door het bestuur, uitvoering van beleid door de directeur en terugkoppeling van resultaten en analyses. Als voorfase op de invoering van de gekoppelde inhoudelijke en bedrijfsmatige jaarcyclus (zie 7).

#### **BOUWSTEEN 7: ONTWERPEN EN IMPLEMENTEREN VAN BEDRIJFSVOERING**

Uit de positiebepaling en evaluatie blijkt dat er elementaire elementen van bedrijfsvoering ontbreken: waaronder een bedrijfsjaarplan en werkplan cyclus / planmatig werken met agendabeheer. En een bedrijfsmatige – productgerichte financiële systematiek met onderscheid voor een gezamenlijke financiële basis en eigen invulling (het cafetaria model).

In dit strategisch traject is een begroting voor 2017 voorzien op basis van deze financiële systematiek. En een doorvertaling naar een richtinggevend bedrijfsjaarplan waar de verschillende teams verder mee aan de slag kunnen. Het is op dit moment onduidelijk of deze laatste slag gemaakt kan worden. Daarom wordt dit meegenomen in de aanbeveling.

#### AANBEVELING

Het nieuwe bestuur realiseert in 2017 de implementatie van de meest belangrijke elementen van bedrijfsvoering. De bedrijfsjaarplancyclus waarin voor 2018 de inhoudelijke beleid / keuzes / prioriteiten voor dit komende jaar worden onderbouwd met de afweging tussen benodigde en beschikbare personeelscapaciteit, financiën en andere middelen. Onderbouwd door 'bedrijfsmatige' werkjaarplannen voor de frontoffice, de inhoudelijke en facilitaire backoffice waarin gewerkt wordt met klanten- en dienstendefinities, afstemming op lokale klanten en partners, benodigde capaciteit en middelen voor zowel de uitvoering als de samenwerking, als de

terugkoppeling en analyse van resultaten. Naast het werken met werkplannen wordt er waar nodig gewerkt met projectplannen met bedrijfsmatige onderbouwing.

Deze bedrijfsjaarplancycclus verbetert dan de bovengenoemde beleidscyclus. Gezien de urgentie om op korte termijn goed te besturen is het een wel nodig voorafgaand aan het ander. De bedrijfsjaarplan cyclus vraagt tijd om goed in te voeren en met de beleidscyclus in 'klassiekere' zin kan onmiddellijk worden gestart.

#### **BOUWSTEEN 8:**

##### **IMPLEMENTATIE RESULTAATGERICHT MANAGEMENT EN COACHEND LEIDINGGEVEN**

Op dit moment is er geen duidelijke keuze voor de manier waarop medewerkers gecoached en aangestuurd worden.

##### **AANBEVELING**

We bevelen aan om bestuurlijk te kiezen voor de invoering van een combinatie van relevante stijlen van leidinggeven ten behoeve van professioneel management naar medewerkers.

Het gaat om inspirerend en coachend leidinggeven aan medewerkers op basis van hun taakvolwassenheid, met competentie ontwikkeling, groeien in de functie en hen in hun kracht zetten. Daarnaast om stap voor stap over te gaan op Resultaatgericht management wat de leidinggevende stijl is om de bedrijfsvoering te versterken. Waarbij op basis van gezamenlijk afgesproken resultaten op taakgebieden wordt gepresteerd, teruggekoppeld en beoordeeld. Er wordt een cyclus ingevoerd van individuele gesprekken met medewerkers. Aan het begin een gesprek om gezamenlijk de te behalen resultaten te formuleren; tussentijdse terugkoppelgesprekken waar nodig; jaarlijks gesprek over behaalde resultaten. Het 'traditioneel' bekende functioneringsgesprek wordt door de opzet van deze gesprekscyclus vervangen.

#### **BOUWSTEEN 9: TEAMONTWIKKELING > INVOERING ZELFSTANDIG WERKENDE TEAMS**

Medewerkers ervaren zichzelf als sterke factor in de organisatie. In een situatie van: 'er komt steeds meer werk bij' en minder medewerkers om uit te voeren, ondanks hun overbelasting, werken ze hard om alle uitvoerende taken uit te voeren en klanten en partners tevreden te stellen. Werken regelmatig over. Zijn zeer loyaal.

Een zelfstandig werkend team worden zal hen nog meer voor nieuwe uitdagingen stellen.

Medewerkers werken al vaak vrij zelfstandig in de reguliere werkprocessen, jaarlijkse terugkerende evenementen en projecten die al langere tijd draaien. Ze zien diverse knelpunten in de organisatie van de dienstverlening die ze graag zelf willen leren oplossen. En dat de directeur hen daarbij faciliteert, assertief en op tijd zaken oplost waar die buiten de teamscope vallen. Hebben daarbij nodig dat de problemen in de dienstverlening door hem gezien en erkend worden, geagendeerd kunnen worden, van feedback kunnen worden voorzien plus dat de noodzaak voor een aanpak van de oplossing wordt erkend.

Bij de reorganisatie ontstond de 'platte' organisatie onder operationele leiding van de directeur. Deze is te 'sec' is ingevoerd, niet gepaard gaande met voldoende aandacht voor de impact op medewerkers, voor de effecten op de uitvoering en benodigde samenwerking. Er was geen teamproces om de nieuwe situatie in te regelen en met elkaar te goed te laten werken. Los zand 'gevoel en functioneren' is het gevolg.

##### **AANBEVELING**

In het licht van de toekomst kan gekozen worden voor een omslag naar zelfstandig werkende teams. Een trend in de teamontwikkeling van bibliotheken. Het past in de combinatie van 'delegerend' leiderschap en resultaatgericht management.

In die omslag kan het bovengenoemde teamproces wat heeft ontbroken worden meegenomen, in een nieuw licht worden gezien en aangepakt.

Uitgaande van de vorming van 3 teams (FO, inhoudelijke en Facilitaire Backoffice) kan begin 2017 gestart worden met een teamontwikkelingstraject gericht op de vorming en goed laten werken van deze 3 zelfstandig werkende teams.

Een zelfstandig werkend team wordt door de directeur voorzien van richtinggevende kaders vanuit het bedrijfsjaarplan.

Gebaseerd op de specifieke functie / teamopdracht, de inhoudelijke strategische keuzes, de beschikbare financiële en andere middelen plus beoogde resultaten. Het team werkt zelfstandig qua organisatie, uitvoering en samenwerking intern en extern binnen deze richtinggevende kaders. Voert zelfstandig overleg. Waar aan de orde worden budgetten verstrekt aan het team die zelf beheren op basis van overeengekomen werkplan.

Het team signaleert knelpunten en lost die zelfstandig op als dat kan binnen de beschikbare middelen en teamcompetenties. De directeur stuurt aan op output en resultaten. De teams hebben een tijdige terugkoppelplicht als de output en resultaten in het geding kunnen gaan komen.

Een begeleid teamontwikkelingstraject (procesbegeleiding gecombineerd met training) richt zich op: het als team ontwerpen wat voor hen een zelfstandig werkend team is, het invoeringsproces en de training van de houding plus (team)competenties en vaardigheden die nodig zijn. Leren zelfstandig het werk te organiseren, uit te voeren en samen te werken. Leren zelfstandig als team te overleggen en te vergaderen. Weten wanneer terug te koppelen naar de directie. Ook leren om resultaatgericht leiding te ontvangen. Leren elkaar te coachen. Leren oppakken van verbeterpunten in de dienstverlening, versterken zelf oplossend vermogen. Leren omgaan met budgetten.

Binnen dit ontwikkeltraject voor de 3 teams kunnen de belangrijkste verbeterpunten in de dienstverlening die nu bij deze evaluatie zijn gesignaleerd, op een organische manier worden opgepakt. Zoals bijv. prioriteiten stellen, werkplannen maken, capaciteit en bezetting goed regelen; coördineren en kwaliteitsverbetering van vrijwilligers.



## **DEEL 2: POSITIEBEPALING EN EVALUATIE**

### INHOUD

#### RICHTINGGEVENDE KADERS

Gemeentelijk kader / Rapport 'Iedereen doet mee' van Velzen

#### ORGANISATIEGEBIEDEN

1. Leiderschap: organisatie op koers houden en inrichten op de toekomst
  - Rechtsvorm en interne fusie
  - Organisatiestructuur en teamindeling;
  - Bestuur en directievoering
2. Strategisch beleid
3. Medewerkers
4. Middelen

#### RESULTAATGEBIEDEN

1. Klanten en partners
2. Medewerkers
3. Financiers
4. Maatschappij

## 1. RICHTINGGEVENDE KADERS

### Aangeleverd gemeentelijk kader voor Bedrijfsvoering en financiën:

1. Een solide en financieel gezonde organisatie met een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering binnen de kaders van de gemeentelijke subsidiëring en aanvullende verkregen financiële middelen.
2. Het personeelsbeleid is in beide gemeente eenduidig. Medewerkers en vrijwilligers worden in hun kracht gezet. Uitgangspunt hierbij is: professioneel waar nodig, vrijwillig waar het kan. Er wordt gestuurd op talent. Daar waar werk goed door vrijwilligers kan worden gedaan in de ene gemeente, kan dit ook in de andere gemeente. Echter kan van arbeidsverdringing geen sprake zijn.
3. In het personeelsbeleid innoveert de bibliotheek ook, door bijvoorbeeld kennis- en functiedeling. Hierin zoekt de bibliotheek samenwerking met andere bibliotheken in de regio als mede met lokale partners.
4. Bij een fusie van de 3 stichtingen kan geen sprake meer zijn van lokale inzet van personeel. Voorbeeld: er is een webmaster voor ons allemaal. De kosten van de backoffice worden naar rato verdeeld.
5. Professioneel management van personeel en organisatie met een directeur die hierop gefocust is. Er is sprake van een eenduidig personeelsbeleid, waarbij er een duidelijke beschrijving komt van de taken/rollen en verantwoordelijkheden van de professionals/vrijwilligers
6. De invulling van projecten kan zowel in samenwerking met professionals als met vrijwilligers (organisaties).
7. De bibliotheek kent een toekomstbestendig bestuur en dagelijkse leiding. Hierbij hoort een passende organisatievorm.
8. De organisatie voorziet in een gezonde, transparante en betrouwbare begroting & verantwoording. Hierbij zijn duidelijke uitgangspunten geformuleerd (afschrijvingstermijnen / KVS).
9. Cultureel ondernemerschap staat centraal in het handelen. Door projectmatig werken worden aanvullende externe middelen binnengehaald.

### Rapport 'Iedereen doet mee' van Velzen

- In de omslag van collectie naar connectie maakt de bibliotheek andere strategische keuzes. Richt vervolgens de organisatie van haar dienstverlening daarop in en geeft haar bedrijfsvoering anders vorm. Daarbij maakt de bibliotheek de opbrengsten / resultaten van haar maatschappelijke opdracht en de taken die daaraan bijdragen inzichtelijk naar haar financiers, maatschappelijke partners en burgers / de lokale gemeenschap. Dit wordt in de bedrijfsvoering meegenomen;
- Koers door de voorgenomen fusie op een efficiëntere besturing van de organisatie mogelijk doordat de werkgeversfunctie in een rechtspersoon wordt ondergebracht. Schaalvergroting door één bibliotheekbeleid en centralisering van taken binnen een gedeelde backoffice waar ook collectievorming en productontwikkeling plaatsvindt voor de gehele basisbibliotheek, maken dat de beschikbare expertise aan alle bibliotheken ten goede komt.
- Logistieke aanpassingen in het distributieproces bevorderen het efficiënter inzetten van beschikbare middelen.
- Koers op een planmatige invoering van veranderingen en het bouwen aan de bibliotheek van de toekomst na het reorganisatieproces;
- Koers op samenwerking met andere bibliotheken t.b.v. win-win op het gebied van marketing, services en programmering, goedkopere inkoop.
- Benut outsourcing vanwege kosten of ontbrekende expertise. Benut de ontwikkelmogelijkheden binnen de bibliotheekbranche en van de KB. Maak 'half fabricaten' op maat.
- Benut de ontwikkeltaken van de KB t.b.v. efficiency en kwalitatieve – financiële voordelen.

## 1. LEIDERSCHAP

- Rechtsvorm en interne fusie
- Organisatiestructuur en teamindeling;
- Bestuur en directievoering

### LEIDERSCHAP

**De manier waarop bestuur en leiding de organisatie inricht, op koers houdt en inspireert tot voortdurende verbetering. Met een visie op toekomstige ontwikkelingen. Bestuur en leidinggevend stemmen de interne organisatie daarop af en zijn zichtbaar betrokken. Het vertonen van leiderschap geldt voor alle niveaus en elke functie: van bestuur tot leidinggevend en medewerkers operationele uitvoering.**

### 1. Rechtsvorm en interne fusie

*De bibliotheek Maas en Peel is een stichting met een Raad van Bestuur en is heropgericht na de gemeentelijke fusie Peel en Maas. De bibliotheek bedient de gemeenten Beesel en Peel en Maas nadat een aantal bibliotheken in het kader van de gemeentelijke herindeling onder andere bibliotheekstichtingen in de regio gingen vallen. Er zijn 3 stichtingen: een backoffice stichting waar de directiefunctie en de ondersteunende backoffice medewerkers in zijn ondergebracht, een stichting t.b.v. de dienstverlening aan de gemeente Peel en Maas en voor de gemeente Beesel. Hierin zijn de medewerkers ondergebracht die de dienstverlening uitvoeren.*

### Kaders uit rapport 'Iedereen doet mee' van Velzen

- Koers door de voorgenomen fusie op een efficiëntere besturing van de organisatie mogelijk doordat de werkgeversfunctie in een rechtspersoon wordt ondergebracht.
- Schaalvergroting door één bibliotheekbeleid en centralisering van taken binnen een gedeelde backoffice waar ook collectievorming en productontwikkeling plaatsvindt voor de gehele basisbibliotheek, maken dat de beschikbare expertise aan alle bibliotheken ten goede komt.
- Rond de reorganisatie af en realiseer de interne fusie;
- Vorm, op basis van de Cultural Governance gedachte, het huidige bestuur om tot een Raad van Toezicht die minimaal een adviesrol heeft t.a.v. begroting, jaarrekening, jaarverslag en beleidsplan. Qua invulling van de RvT adviseren we een expertise die het hele managementterrein omvat: financiën, organisatiekunde, pr en marketing, Plus een afspiegeling van de belangrijkste gebruikersgroepen. Realiseer de interne fusie zo snel mogelijk. Zo ontstaat er één beleid en één operatie. Laat je bij de werving bijstaan door een expert in werving en selectie;
- De functie van directeur ontwikkelt zich naar die van een directeur-bestuurder. Deze functie heeft een zwaardere verantwoordelijkheid: de bestuurder is eindverantwoordelijk, de RvT ondersteunt hem in zijn taakuitoefening en met adviezen. De functie krijgt hierdoor meer slagkracht en een heldere positionering in de lokale gemeenschap. In bestuurlijk en zakelijk opzicht wordt rechtstreeks door partijen met hem onderhandeld en afspraken gemaakt.

### Positiebepaling

In het reorganisatieplan als gevolg van bezuinigingen in 2014 is een interne fusie van 3 naar 1 stichting voorzien voor de dienstverlening aan beide gemeenten. Dit nadat verkenningen / contacten van de directeur om te fuseren met andere bibliotheekpartners in de regio als afgerond werden beschouwd.

Beide gemeenten zijn akkoord gegaan met het reorganisatieplan. In het kader van de bezuinigingen vonden de bibliotheek de interne fusie zinvol vanwege een efficiëntere organisatie en backoffice, minder financiële verrekeningen en een effectievere dienstverlening voor het totale werkgebied. Qua stichtingsvorm wordt in het reorganisatieplan het Raad van Toezichtmodel genoemd. Het strategisch rapport 'Iedereen doet mee' (van Velzen 2014) adviseert om over te gaan tot een Raad

van Toezicht model. Vooruitlopend op de voorgenomen fusie is een functie omschrijving directeur-bestuurder opgenomen in het actuele functiehuis (2014).

In het kader van het strategisch beleidsproces 2017-2020 wordt door de bibliotheek de interne fusie inhoudelijk goed overwogen en formuleren beide gemeenten de financiële voorwaarden om gezamenlijk als financier te participeren in één bibliotheek. Dit gaan o.a. over het subsidiebedrag per inwoner en het benoemen van wat de minimale basis is voor bibliotheekwerk en wat verschillend kan zijn (cafeteria model). De notaris procedure staat 'on hold'.

### Evaluatie

- Aanleiding voor interne fusie: inefficiënte backoffice: teveel dubbele processen en complexe administratieve 'verrekenings' handelingen tussen beide stichtingen: financiële toerekening van de directievoering en van brede backoffice diensten als website, PR, gezamenlijke activiteiten en evenementen.
- De eerdere overwegingen van voordelen van een interne fusie zijn nog dezelfde. Het rapport 'Iedereen doet mee' benoemt deze ook. Het gaat om één bibliotheekorganisatie met één identiteit naar de burgers / klanten in het werkgebied. Ten behoeve van een efficiënte backoffice organisatie en effectieve dienstverlening op de schaal van het totale werkgebied. Op basis van voldoende gemeenschappelijke financiële basis bij beide gemeenten voor de komende beleidsperiode 2017 – 2020. En helderheid over de bandbreedte en invulling een eigen gemeentelijke invulling van de dienstverlening.
- Gemeenten formuleren nu met elkaar de voorwaarden om samen één bibliotheek te financieren. Ook de bibliotheek benoemt in dit strategisch beleidsplan via haar begroting de minimale financiële en personele basis voor goed bibliotheekwerk. Ze wil op basis van meerjaren overeenstemming met beide financiers overgaan tot een interne fusie.
- Gezien de beperkte omvang van de bibliotheek is er behoefte aan 'hands on' bestuursleden die hun professionele kwaliteiten voor de bibliotheek adviserend en ontwikkelend in kunnen zetten voor de interne organisatie. Ze kunnen hun positie in de gemeenschap en in netwerken van maatschappelijke organisaties actief benutten ten behoeve van de bibliotheek. Daarmee zorgen voor een bredere inbedding in de lokale gemeenschapontwikkeling en het gemeentelijke beleid Vitale Gemeenschap.
- Het huidige RvB model is geschikt voor de kleine schaal van de organisatie qua werkgebied en beschikbare personele middelen. Het bestuur 'bestuurt' in dit model: bepaalt en monitort beleid qua resultaten van de dienstverlening, samenwerking met externe partners, de bedrijfsvoering en het partnerschap met de financiers. Staat dicht bij het management. Het is in dit model meer voor de hand liggend om vanuit deze bestuurlijke positie 'hands on' expertises beschikbaar te stellen aan de directeur en de organisatie en om de bibliotheek actief te positioneren in relevante netwerken.
- Het voorgenomen RvT model voorziet in een Raad van Toezicht op afstand met een toezichthoudende / adviserende rol. 'Hands on' bijdragen zowel intern als extern zijn minder voor de hand liggend voor dit 'type' bestuur en bestuurders.

## 2. Organisatiestructuur en teamindeling

*De stichting kent na de reorganisatie de volgende 'platte' organisatiestructuur: bestuur – directie – backoffice medewerkers die onder de directeur vallen, frontoffice en inhoudelijke backoffice medewerkers die onder de directeur vallen, verdeeld in medewerkers t.b.v. de gemeente Peel en Maas en de gemeente Beesel. (INVOEGEN ORGANOGRAM)*

### Positiebepaling

In 2014 – 2015 zijn aanzienlijke bezuinigingen doorgevoerd die effect hebben gehad op de organisatiestructuur. Er is geen middenlaag meer van leidinggevend in de vestigingen. Er zijn wel coördinatoren/coaches van vrijwillige medewerkers die tevens de lokale vestigingen runnen die draaien op vrijwilligerswerk. Betaalde medewerkers vallen direct onder de operationele leiding van de directeur. De huidige structuur is vanaf de effectivering van de bezuinigingen van kracht. Functie omschrijvingen op uitvoerend niveau zijn aangepast en beoordeeld middels de FUWA. Eigenaarschap valt in de nieuwe situatie anders uit. De collectievorming en belangrijke activiteiten / evenementen worden nu na de bezuinigingen meer dan vroeger toebedeeld aan individuele medewerkers vanwege minder personeel. Voorheen was er meer sprake van groepjes medewerkers die voor activiteiten of evenementen bij elkaar kwamen, onderling taken konden verdelen, meer konden overleggen.

Op dit moment is het enige formele overleg het (betaalde) medewerkers overleg dat per kwartaal plaatsvindt o.l.v. de directeur. In Reuver voert de professionele medewerker overleg met de vrijwilligers die de klantenservice voor hun rekening nemen. Dit gebeurt binnen Peel en Maas door de coördinatoren van vrijwilligers.

### Evaluatie

- (INPUT LvO) De huidige organisatie / overlegstructuur is zowel grofmazig (een breed team) als fijnmazig (zoals de individuele taaktoedelingen in de Inhoudelijke BO). Terwijl de huidige werkprocessen op hoofdlijnen in te delen zijn in Frontoffice, Inhoudelijke Backoffice en Facilitaire Backoffice. Mede door het ontbreken van deze teamindeling en organisatie van de dienstverlening in dit collectieve verband functioneren medewerkers nog te individueel als los zand en wordt op ad hoc basis per evenement of activiteit het werk georganiseerd en samengewerkt.
- (ook waarneming LvO) Het brede medewerkers overleg heeft een sterk operationeel karakter: ronde langs de vestigingen: stand van zaken uitwisselen en signalering. Bespreken stand van zaken lopende evenementen / activiteiten, de voortgang, signaleren en oplossen problemen of knelpunten die spelen. Communicatie en samenwerking verbeteren komt ter plekke tot stand.  
Wat onvoldoende aan de orde komt is het monitoren van doelen en resultaten (m.b.v. rapportages over deelnemers en andere resultaten), evalueren, leren van successen, leren de organisatie en de programmering te verbeteren, de afstemming op lokale vraagstukken en interesses/behoefte van burgers. De PDCA cirkel (Plan Do Check Act) is in de dienstverlening niet goed geïntegreerd, een belangrijk certificering beoordelingspunt van de de bibliotheekbranche (audit).
- (LvO) De huidige werkprocessen zijn op hoofdlijnen in te delen zijn in Frontoffice, Inhoudelijke Backoffice en Facilitaire Backoffice. Hier kunnen 'functionele teams' op worden geformeerd met hun eigen operationele werkoverleg, werkplannen en samenwerkingsverbanden met collega's waar nodig. De inhoud van het bedrijfsjaarplan en

de aansturing door de directeur d.m.v. richtinggevende kaders wordt hierop ingedeeld, alsook de beleidscyclus tussen directeur en bestuur. Het organisatie brede overleg van alle medewerkers krijgt dan een meer informatief, inhoudelijk/beleidsmatig karakter.

### 3.Het bestuur

In de stichtingsacte van de bibliotheek worden de 3 belangrijkste bestuursfuncties genoemd: voorzitter, penningmeester en secretaris. Zij vormen het Dagelijks bestuur. Er is een frequentie voorgeschreven van verplichte vergaderingen per jaar. De verkiezing en het aftreden van bestuursleden wordt omschreven. Driemaal drie jaar kan een bestuurslid aanblijven. De taken en verantwoordelijkheden van het bestuursleden zijn niet verder uitgelijnd in een statuut voor het bestuur.

#### Gemeentelijke kaders

- De bibliotheek kent een toekomstbestendig bestuur en dagelijkse leiding.

#### Positiebepaling

- Het huidige bestuur bestaat sinds 2012 uit een voorzitter en penningmeester. De directeur fungeert als secretaris. Er is geen breder samengesteld bestuur. Het huidige bestuur heeft de minimale bezetting van 2 personen om rechtsgeldig te zijn. Uitbreiding is wel gezocht maar niet gelukt. De huidige bestuursleden zijn al ruim 10 jaar bestuurslid. Het rooster van aftreden (3 x 3 jaar) hoefde geen beslag te krijgen met het oprichten van een nieuwe stichting na de fusie van diverse dorpskernen tot de gemeente Peel en Maas. Voor 2012 vond uitstroom plaats van bestuursleden bij de herschikking van bibliotheken bij de gemeentelijke herindeling.
- Het huidige bestuur stamt nog uit een periode dat de besturen waren samengesteld uit vertegenwoordigers van diverse gemeenten die financier waren. Bij de basisbibliotheekvorming kwamen er 'kwaliteitsbesturen' waarvan bestuursleden verschillende deskundigheden hadden op het gebied van organisatie, personeel, klanten en lokale gemeenschap. Met als doel om de organisatie op allerlei facetten op een hoger plan te brengen en de directeur / organisatie daarbij ook daadwerkelijk te ondersteunen. Het werkgeverschap en de directievoering dat voorheen werd uitgevoerd door de provinciale bibliotheekcentrale kwam in die periode bij de basisbibliotheek te liggen. Dat laatste is in de bibliotheek Maas en Peel wel gerealiseerd, maar het 'kwaliteitsbestuur' in bovengenoemde zin is nooit tot stand kunnen komen. Men heeft er wel over gesproken, maar die omslag is gemist.

#### Evaluatie

- De rol- en taakinvulling van beide bestuursleden zijn in de loop der jaren gegroeid tot wat ze nu zijn:  
De voorzitter representeert de stichting in overleggen met de financier, bij formele externe situaties. Intern bij openingen of feestelijke momenten. Is vaak aanwezig in de bibliotheek, heeft veel contact met medewerkers. Is als kunst- en cultuurliefhebber vaak aanwezig bij lezingen en activiteiten. Heeft bij zijn bibliotheekbezoek regelmatig contacten met medewerkers en directeur en kent van daaruit de operationele uitvoering, de knelpunten en de successen;  
De penningmeester is een druk bezet man met een internationale werksetting. Hij focust zich hoofdzakelijk op de financiën en niet op de inhoud van de dienstverlening. Hij controleert de jaarrekening en de begroting, checkt eenmaal per jaar via een inkijk in de boekhouding de financiële positie van dat moment. Voert als dat nodig is de financiële onderhandelingen met de gemeente en besluit als er 'grote beslissingen' nodig zijn, bijvoorbeeld bij het realiseren van de bezuinigingen. Er zijn door hem geen financiële voortgangsrapportages geïnitieerd en

de meest actuele inzichten in de financiële uitgaven t.o.v. de begroting bestaan via het grootboek (?). Er is vanuit de bestuurlijke rol t.a.v. de financiën geen expliciete relatie gelegd tussen de financiën en de interne bedrijfsvoering.

- Werkgeverschap: het bestuur is formeel werkgever maar vervult in de praktijk geen actieve werkgeversrol of aansturende rol naar de directeur, voert ook geen functionerings-gesprekken met hem. Informeel vervult de voorzitter wel een signalerings- en aanspreekrol vanuit zijn eigen waarnemingen van de uitvoering. En vanuit contacten met medewerkers, die soms hun zorgen of problemen met hem delen als hij rondloopt in de bibliotheek. De directeur aanspreken heeft soms effect maar vaak ook niet is zijn ervaring. Hij kan niet goed tot de directeur doordringen en hem moeilijk beïnvloeden of bewegen tot een betere invulling van zijn managementtaak op dat moment. Als bepaalde onderwerpen in het bestuur in positieve zin worden ingebracht door de directeur weet hij in een aantal gevallen dat de realiteit anders is. Maar weet dat dan niet voor het voetlicht te brengen.
- Beleidscyclus: het bestuur opereert niet vanuit de beleidscyclus. Ze onderscheidt in haar werkwijze geen onderdelen van deze beleidscyclus. Het onderscheid / de samenhang tussen de rol van de directeur en het bestuur wordt niet gehanteerd. Het gaat dan om de beleidsvoorbereiding door de directeur, besluitvorming door het bestuur, beleidsuitvoering door de directeur, het monitoren door het bestuur op het behalen van doelen en resultaten. Bijstellen waar nodig en daarover besluiten nemen die vervolgens door de directeur worden uitgevoerd.
- Er zijn voor het bestuur geen effectrapportages over de resultaten van de dienstverlening en de kwaliteit van het interne werkproces binnen de organisatie. Derhalve is er bij het bestuur ook geen actueel inzicht in de behaalde resultaten, de werkprocessen en eventuele knelpunten daarin, de kwaliteit en resultaten van de uitvoering, de afstemming en samenwerking met ketenpartners. Ook informeel wordt hier in bestuursvergaderingen niet in deze termen over gesproken. Wel over 'hoe en dat het goed gaat'. Het bestuur besluit meestal positief op de creatieve ideeën van de directeur met de restrictie 'doen als het mogelijk is'.



#### 4.Directievoering

De bibliotheek heeft een directeur die functioneert binnen het RvB model. Naar het bestuur heeft hij een beleidsvoorbereidende en beleidsuitvoerende taak. Er is een directiestatuut gekoppeld aan de stichtingsacte.

##### Gemeentelijke kaders

- De bibliotheek kent een toekomstbestendig bestuur en dagelijkse leiding.
- Professioneel management van personeel en organisatie met een directeur die hierop gefocust is;

Uit: rapport 'Iedereen doet mee' van Velzen

- Als wordt gekozen voor een RvT model ontwikkelt de functie van directeur zich naar die van een directeur-bestuurder. Deze functie heeft een zwaardere verantwoordelijkheid: de bestuurder is eindverantwoordelijk, de RvT ondersteunt hem in zijn taakuitoefening en met adviezen. De functie krijgt hierdoor meer slagkracht en een heldere positionering in de lokale gemeenschap. In bestuurlijk en zakelijk opzicht wordt rechtstreeks door partijen met hem onderhandeld en afspraken gemaakt.
- Doe de directeur een aanbod om zich in strategisch management te bekwamen;
- De huidige situatie is de directeur te veel betrokken bij de directe dienstverlening. Hierdoor ontbreekt de focus vanaf een zekere afstand tot de dagelijkse praktijk. In de hierna geschetste situatie wordt de directeur vrijgesteld van taken in de directe uitvoering. De directeur komt verder van de dagelijkse operatie te staan. Kan zich meer wijden aan het leidinggeven aan de organisatie, de beleidsontwikkeling en de vertegenwoordiging naar buiten: contacten met de gemeente, andere instellingen en bibliotheekbranche op strategisch en tactisch niveau. De directeur volgt de ontwikkelingen binnen de bibliotheekwereld en vertaalt deze naar het strategisch en tactisch beleid.

##### Positiebepaling

- Na de reorganisatie in het kader van de bezuinigingen (2014-2015) is een zgn. 'platte' organisatie ontstaan en vanaf toen is de directeur de operationeel leidinggevende van alle medewerkers.
- Er is geen actuele functie omschrijving van de directeur. Wel is er in het kader van de laatste FUWA een functie omschrijving gemaakt van een directeur-bestuurder binnen een RvT model, gebaseerd op het voornemen voor een interne fusie met een RvT model.
- In de bibliotheekbranche wordt de functie van directeur vaak gecombineerd met die van cultureel ondernemer, dat is ook in de bibliotheek Maas en Peel het geval.

##### Evaluatie

- Door een vacuüm in het besturen en het werkgeverschap kon de directeur autonoom en los van het bestuur functioneren. Hij heeft in dit vacuüm een persoonlijke stijl van leidinggeven gehanteerd die niet gebaseerd op de reguliere professionele managementstijlen.
- Deze situatie staat in sterk contrast met de toenmalige professionalisering van de directievoering in de branche. Bij de basisbibliotheekvorming kwam er meer behoefte aan professioneel management. Gericht op een koppeling tussen inhoudelijke dienstverlening en een goed lopende bedrijfsvoering, gebaseerd op beschikbare financiën, tijd en middelen. Cultureel ondernemerschap steeds belangrijker. Netwerkontwikkeling en brede samenwerking met relevante lokale of regionale netwerkpartners werden vanzelfsprekend. Marketing kennis van lokale klant- en doelgroepen werd leidend alle vormen van dienstverlening. Er werd door de overheid veel geïnvesteerd in branche opleidingen voor

management en cultureel ondernemerschap. Vrijwel alle directeuren en managers van bibliotheken namen hieraan deel.

- Al bij al heeft deze professionele omslag in directievoering niet voldoende zijn beslag gekregen binnen de directievoering. De directeur heeft toen niet deelgenomen aan deze opleidingen. Het bestuur heeft dit niet geïnitieerd. Of de directeur op een actueel profiel en bijbehorende competenties beoordeeld.
- De huidige directeur is een cultureel/historisch ontwikkeld persoon met een sterke sociale inslag. Zelfs ten tijde van veel bezuinigingen in de bibliotheekbranche en de onzekerheid over de identiteit die dit in de branche breed tot gevolg had, heeft hij het sociaal-culturele concept IdeaStore geïntroduceerd en zijn er belangrijke sociale en culturele initiatieven ontplooid, zowel door hem als door de medewerkers.
- Er worden een aantal zwakke plekken gesignaleerd in het cultureel ondernemerschap. Er wordt in de uitvoering op een goede manier met een of meerdere partners goed samengewerkt. Maar de omslag naar een bredere focus op het cultureel ondernemerschap heeft onvoldoende plaatsgevonden. Zoals netwerkvorming en afstemming op / samenwerking met meerdere ketenpartners in het lokale speelveld.
- In de gevoerde externe gesprekken voor het strategisch plan communiceert de directeur bevlogen over wat de bibliotheek doet. Aanknopingspunten voor samenwerking worden vooral op uitvoerend niveau bespreekbaar gemaakt. Er is behoefte om in 2-gesprekken met een partner concreet aan de slag te gaan. Omdat communicatie met meerdere personen tegelijk niet goed lukt en de directeur zwijgzaam wordt als er bredere discussies plaatsvinden. Hij kan hier naar zijn zeggen niet aan meedoen.
- Een meer strategische inbreng komt in deze gesprekken niet van de grond. Waarmee wordt bedoeld: samen strategisch denken over trends en ontwikkelingen bij klant- of doelgroepen, welke kansen te benutten om samen ontwikkelingen in gang te zetten en daarvoor samen te werken, samen producten of diensten bedenken, hoe elkaars kwaliteiten te benutten en elkaar in de dienstverlening aan te vullen. Competenties en vaardigheden t.a.v. strategisch denken en communiceren komen niet uit de verf. Deze waarneming klopt met waarnemingen door ambtenaren en externe partners in diverse overlegsituaties. Ze worden meestal niet met de directeur gecommuniceerd.
- De communicatie van de directeur wordt onderwerp van gesprek in het bestuur. De wijze van communiceren wordt herkend.
- Een van de externe partners heeft de oriëntatie op een mogelijke fusie en samenwerking als problematisch ervaren. Door de inbreng over het toekomstig directeur-bestuurderschap naar de eigen directeur-bestuurder, de weinig actieve inbreng en moeizame afspraken. Men gaat nu zelf verder met de planvorming.
- Problematisch is de steeds en overal terugkerende communicatie over en focus op dezelfde sociale en historische onderwerpen: zoals alle ins en outs, ook internationaal, van de dienstverlening aan poolse arbeidsmigranten. Terwijl vrijwel iedereen weet dat internationaal verkregen expertises ook in Nederland beschikbaar zijn. Sinds jaren komt het thema en het boek over de 'IJzeren Rijn' aan bod. Men mist dezelfde welbespraaktheid over andere relevante onderwerpen die op dat moment strategisch aan de orde zijn. Er zijn tot op heden terugkerende waarnemingen van het enerzijds zwijgzaam aanwezig zijn bij belangrijke netwerkbijeenkomsten waar de bibliotheek voor uitgenodigd wordt en anderzijds na deze vergaderingen volop vertellen over dezelfde thema's. Het beeld bestaat al langer dat er sprake is van over-identificatie met deze onderwerpen. Ondanks argumenten voor de legitimiteit van ieder van deze onderwerpen wordt de communicatie als buiten proportioneel ervaren. Gesprekken met de directeur hierover hebben niet het gewenste effect gehad.
- Professionele managementstijlen zijn te weinig ontwikkeld. De coachende stijl op basis van situationeel leiderschap en competentie ontwikkeling van medewerkers ontbreekt. Het accent ligt op de sturende stijl, maar wordt op een aantal onderdelen van de dienstverlening

zeer top down ingezet, op een manier die eigenlijk niet meer van deze tijd is, zeker niet binnen maatschappelijke organisaties. Beslissingen over de inhoud en de programmering zijn in een aantal situaties vooraf genomen en worden met medewerkers niet besproken. Ze hebben geen input kunnen leveren, hun expertise is niet benut.

- Het personeel bestaat voor een belangrijk deel uit professionals die goed opgeleid zijn en geschikt zijn voor hun taak. Die allang in dienst zijn en het werk, de klanten, de lokale situatie en ontwikkelingen, bepaalde ketenpartners goed kennen. Die goed de inhoud van evenementen of activiteiten / projecten zelf kunnen programmeren. Die kunnen ontwikkelen, programmeren, organiseren, samenwerken en uitvoeren binnen hun eigen resultaat- en taakgebied.
- De directeur houdt zich relatief veel bezig met de uitvoering: 1/3 van zijn werktijd (gemiddeld 2 dagen) voert hij bibliothecaris werkzaamheden uit. Als hij in de vestiging een klant tegenkomt met een vraag beantwoordt hij die ten teken van zijn klantgerichtheid. Onderdelen van projecten, evenementen en activiteiten worden door hemzelf uitgevoerd. Programmeert dan ook zonder overleg met medewerkers. Voert ook uit ter vervanging van afwezige medewerkers. Hij benut zijn persoonlijke interesses en mogelijkheden ten behoeve van kostenbesparing. Deze dubbelheid van directeur zijn en programmeren / mee uitvoeren werkt uitermate lastig uit voor een heldere taakverdeling en samenwerking met de medewerkers. Het organiseren van activiteiten en evenementen is in die dubbelheid van rollen regelmatig een knelpunt. Ook bezoekers of deelname aantallen spelen een rol.
- Inhoudelijke programmering en bepaling van de operationele inhoud, soms tot op detail niveau, is geen directietaak. Wel het aangeven van richtinggevende kaders: beoogde resultaten, zowel inhoudelijk / strategisch als qua bedrijfsvoering: budget, beschikbare personeelscapaciteit, planning en middelen. En op basis daarvan besluiten als er voorstellen worden voorgelegd. Deze vorm van resultaatgericht management is niet ontwikkeld.
- Op dit alles heeft het bestuur onvoldoende concreet zicht gekregen. Door het ontbreken van rapportages over de resultaten van de dienstverlening, een goed werkende beleidscyclus en met name de terugkoppeling door de directeur en de monitor functie door het bestuur. Het niet aansturen van de directeur versterkte dit patroon. Er bestond en bestaat bestuurlijk wel een beperkt beeld van de uitvoering in de frontoffice en van activiteiten door de waarnemingen van de voorzitter en regelmatige gesprekken met de directeur. Maar bestuurlijk kon dit onvoldoende worden gedeeld door de sec financiële oriëntatie van de penningmeester. De directeur kwam met ideeën, die na toelichting het groene licht kregen voor een autonome uitvoering 'als het financieel kon'.

## 2. STRATEGIE EN BELEID

De manier waarop de organisatie haar visie en missie vertaalt naar te behalen resultaten voor alle groepen belanghebbenden. De concretisering in beleid, plannen en budgetten. De interne en externe oriëntatie die aan de strategie ten grondslag ligt. De wijze van communicatie in en buiten de organisatie.

### Positiebepaling

Op dit moment wordt er gewerkt aan een strategisch beleidsplan voor 2017 – 2020. Met behulp van een procesbegeleider die gefaciliteerd wordt door beide gemeenten.

### Evaluatie

- Evaluatie huidige strategische beleidsproces nog niet aan de orde.

## 3. MANAGEMENT VAN MEDEWERKERS

De manier waarop de organisatie in het licht van de visie en missie, de kennis, kwaliteiten en energie van de medewerkers optimaal benut. Hen inspireert en in de gelegenheid stelt tot het maximaal ontwikkelen en benutten van hun competenties. De manier waarop medewerkers erkenning, respect en waardering krijgen voor hun inzet, de behaalde resultaten en hun bijdrage aan verbetering en vernieuwing.

### Gemeentelijke kaders

- Het personeelsbeleid is in beide gemeente eenduidig. Medewerkers en vrijwilligers worden in hun kracht gezet. Uitgangspunt hierbij is: professioneel waar nodig, vrijwillig waar het kan. Er wordt gestuurd op talent. Daar waar werk goed door vrijwilligers kan worden gedaan in de ene gemeente, kan dit ook in de andere gemeente. Echter kan van arbeidsverdringing geen sprake zijn.
- In het personeelsbeleid innoveert de bibliotheek ook, door bijvoorbeeld kennis- en functiedeling. Hierin zoekt de bibliotheek samenwerking met andere bibliotheken in de regio als mede met lokale partners.

### Uit: 'Iedereen doet mee' van Velzen

#### Kaders voor de inrichting van functies en taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

- Laat de professionals zowel Frontoffice als Inhoudelijke Backofficetaken vervullen t.b.v. de vertaalslag naar de nieuwe bibliothecaris. Geeft ze in de Frontoffice de rol als eerste verantwoordelijke t.b.v. taakverdeling medewerkers, aansprakelijkheid voor de gang van zaken en namens de bibliotheek naar buiten treden.
- Zorg voor focus en prioriteitsstelling zodat de huidige overbelasting kan verminderen en ongewenste uitval kan worden voorkomen dat bij een kleine organisatie risicovol is voor de continuïteit
- In de functies worden drie specialisaties geborgd: informatieprofessional/bibliothecaris; educatief medewerker; medewerker marketing en programmering. Inclusief coördinerende taken. Professionals vervangen elkaar. Minimaal 24 tot 32 uur t.b.v. combinatie FO en Inhoudelijke BO. De huidige kwetsbaarheid van de organisatie bij uitval wordt hierdoor voorkomen.
- In de inhoudelijke backoffice worden bibliotheekdiensten ontwikkeld en voorbereid op het gebied van informatie en educatie, programmering van activiteiten en pr / marketing. Ze worden bij deskundige professionals belegd en worden uitgevoerd t.b.v. alle bibliotheekvestigingen.
- Voor de medewerkers klantenservice – gastvrouw/gastheer worden een aantal vrijwilligers gezocht. Het takenpakket bestaat hoofdzakelijk uit administratieve werkzaamheden en het ontvangen van klanten en hen ondersteunen bij hun verblijf, het faciliteren van activiteiten.
- Voor een kleine bibliotheek is het aantrekkelijk om te werken met stageaires. Uit klantenperspectief en win-win.
- Beheerstaken worden afhankelijk van 'stand alone' of een multifunctionele accommodatie zelf bekostigd, gedeeld of uitbesteed aan de beheersorganisatie.
- In hoofdvestigingen dient de bezetting altijd minimaal te bestaan uit een bibliothecaris, tevens coördinator en 1 of 2 medewerkers klantenservice. In vestigingen met een beperkte dienstverlening is de bibliothecaris raadpleegbaar.
- Doorlopende scholingsactiviteiten zijn nodig vanwege voortdurende veroudering van vereiste vakkennis. Hiervoor 4 % van de loonsom opnemen. Zorg voor begeleiding en training van vrijwilligers.

### Positiebepaling

Na de reorganisatie is een platte organisatie ontstaan. De directeur is operationeel leidinggevende van alle medewerkers.

### Evaluatie

- Te delegeren bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn soms niet genoeg belegd bij de medewerkers of hun team. Bijvoorbeeld de programmering.
- Bij branche evenementen die jaarlijks terugkeren is er veel speelruimte voor medewerkers, de programmering is inhoudelijk bekend en er is maar een bepaalde mate van lokaal maatwerk nodig.
- Bij activiteiten en evenementen die de directeur voor een belangrijk deel (mee) uitvoert wordt te topdown aangestuurd. (zie ook bij directievoering).
- Professionele stijlen van leidinggeven zijn niet goed ontwikkeld. Hier is behoefte aan.
- Medewerkers geven aan dat ze vaak overbelast zijn vanwege het ontbreken van prioriteiten, er komt vaak meer werk bij als er al een volle agenda is. Ze werken vaak over om het werk rond te krijgen. De directeur herkent deze overbelasting niet. Het wordt niet gemeld in de functioneringsgesprekken. Hij signaleert ook nog tijdsverspilling waar nog wat aan gedaan kan worden.
- Er is door de directeur als operationeel leidinggevende na de reorganisatie te weinig aandacht besteed aan de impact van de overgang naar de nieuwe situatie op medewerkers en de manier waarop het werk en de samenwerking opnieuw ingeregeld moet worden. Hoe het werk te organiseren en uit te voeren met minder bezetting, welke prioriteiten te stellen. Er kan nu niet meer worden gewerkt in de vroegere organisch gegroeide samenwerkingsverbanden. Het nieuwe 'weefsel' van verbindingen waardoor alles 'gewoon loopt' heeft nog onvoldoende kunnen groeien en de aandacht voor die omslag wordt gemist. Men heeft nu vaak het gevoel dat men het zelf teveel moet uitzoeken. Of hetzelfde speelt bij facilitaire backoffice is niet aan de orde geweest.

## **4. MANAGEMENT VAN MIDDELEN**

**De manier waarop de organisatie ervoor zorgt dat de middelen voor de realisatie van de strategie veilig, duurzaam en beschikbaar zijn. De manier waarop middelen worden aangewend om de activiteiten efficiënt en effectief uit te voeren. Daarbij gaat het om geld, kennis en technologie, materialen en diensten. Van belang is ook de wijze van samenwerking met leveranciers en partners om de toegevoegde waarde in de keten te vergroten.**

### Positiebepaling

De directeur heeft een belangrijke taak in het beheer van de huisvesting en andere middelen. ICT is belegd bij een van de medewerkers. Er is hier verder niet op ingezoomd.

### Evaluatie

- Dit onderwerp is niet specifiek aan de orde gesteld. Er zijn in het traject geen opmerkingen over gemaakt.
- Wel is de bestuurlijke wijze van omgaan met de financiën en financiële processen benoemd. Zie ook bij bestuur.

## 5. MANAGEMENT VAN PROCESSEN

De manier waarop de organisatie in het verlengde van strategie en beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en verbetert of vernieuwt. Ten behoeve van effectiviteit voor interne en externe klanten. Er wordt onderscheid gemaakt tussen primaire, ondersteunende en bestuurlijke processen. Management van processen vraagt om evenwicht tussen standaardisatie en regulering enerzijds en ruimte en handelingsvrijheid voor de professionele medewerker om in de praktijk adequaat te kunnen functioneren.

### Positiebepaling

Er is niet specifiek ingezoomd op de werkprocessen.

### Evaluatie

- Uit diverse gesprekken is wel te destilleren dat de reguliere werkprocessen in de frontoffice redelijk goed lopen. Er zijn wel knelpunten benoemd t.a.v. het werkproces bezetting en roosteren. En de coördinatie van de vrijwilligers mede in relatie tot de bezetting. De vaste medewerkers staan dan onder druk om gaten in de bezetting zelf te compenseren.
- De facilitering van medewerkers door de coördinator financiën / genoemd controller loopt niet altijd goed: geen tijdige communicatie en geven van gevraagde informatie
- Werkprocessen bij de Inhoudelijke Backoffice lopen in een aantal gevallen problematisch. Zie hiervoor bij management van de directeur.

## RESULTAATGEBIEDEN

### **Klanten en partners – Medewerkers – Financiers - Maatschappij**

De manier waarop de organisatie in staat is om op deze gebieden resultaten te behalen.

#### KLANTEN EN PARTNERS

- Medewerkers Frontoffice en Inhoudelijke Backoffice die in dit traject hebben geparticipeerd signaleren dat ze redelijk goed in staat zijn om binnen de huidige activiteiten en werkprocessen goede prestaties te leveren naar klanten. Ze hebben wel vraagtekens of alle vrijwilligers daar ook toe in staat zijn. De kwaliteit van vrijwilligers is een aandachtspunt.
- De samenwerking met diverse partners op uitvoerend vlak verloopt in de meeste gevallen redelijk goed. Externe partners zijn over de diverse BOSsen tevreden. Diensten voor en met andere partners zijn niet expliciet aan de orde geweest.
- De bibliotheek is tot nu toe onvoldoende in staat geweest om in bredere netwerken actief te participeren en met meerdere ketenpartners af te stemmen en samen te innoveren.
- De welzijnsorganisatie en Peel en Maas is niet tevreden over de oriëntatie periode t.a.v. een mogelijke fusie en naderhand de verdere samenwerking. Deze relatie wordt inmiddels hersteld.
- Scholen hebben behoefte aan verdere samenwerking dan de BOS. Een uitdaging voor de huidige organisatie.

#### MEDEWERKERS

- De medewerkers tevredenheid kan verbeteren. Zie ook bij Organisatiegebieden Medewerkers en bij Leiderschap / Directievoering.
- Medewerkers wordt veel gelegenheid geboden zich op eigen verzoek bij te scholen.

- Een gestructureerde aanpak van groei en competentieontwikkeling ontbreekt. Deze kan het resultaatgebied medewerkers versterken.
- Waar medewerkers de ruimte krijgen om zelfstandig te werken en er zijn voldoende goede voorwaarden aanwezig, zijn ze erg tevreden.

#### FINANCIERS

- Beide gemeenten waren niet tevreden over het partnerschap met de bibliotheek. De partnerrelatie wordt op dit moment hersteld.
- Beide gemeenten waren ontevreden over de tijdige aanvoering van de juiste financiële stukken. Op dit moment is dit qua begroting met een nieuwe opzet, een uitdaging.
- Beide gemeenten waren teleurgesteld dat er op basis van het rapport 'Iedereen doet mee' geen strategisch beleidsplan is ingediend met financiële onderbouwing. Op dit moment is dit ook een uitdaging.
- De gemeente wil weer vertrouwen kunnen hebben in een gezonde organisatie met een goede bedrijfsvoering. Dit staat op de agenda van 2017.

#### MAATSCHAPPIJ

- De bibliotheek scoort met haar concept IdeaStore hoog op de sociale ladder.
- De bibliotheek is nog niet verbonden met de beweging van Vitale gemeenschappen die zichzelf organiseren door zelfsturing.
- De bibliotheek stelt zich sociaal op door vrijwilligers te laten meedraaien met een beperking.
- De bibliotheek richt haar dienstverlening op sociaal zwakke groepen.