



Ondernemingsplan
2016 - 2020

de Bibliotheek Utrecht

ondernemend en programmerend
voor de stad

30 november 2015
Status: definitief

1. Veranderende samenleving, veranderingen in de bibliotheek

Het leven, leren en werken van mensen wordt in een voortdurend toenemend tempo en op een steeds groter wordende schaal beïnvloed door digitalisering, het internet en de sociale media.

Door digitalisering van informatie is er een explosieve groei in digitale content. De gedrukte media, als traditionele informatiebronnen, nemen geen unieke positie meer in maar zijn één van de mogelijkheden van kennisvergaring geworden. Door de hoeveelheid en diversiteit van informatiebronnen blijkt het interpreteren ervan voor velen ingewikkeld.

Tegelijkertijd is de maatschappij volop in ontwikkeling. De verzorgingsstaat ontwikkelt zich naar een participatiemaatschappij waarin burgers zelf een actieve rol hebben in plaats van op de overheid te leunen. Van de burger wordt meer initiatief verwacht en een grote(re) mate van participatie en het overheidsbeleid heeft als uitgangspunt dat de eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van burgers gefaciliteerd en gestimuleerd moet worden.

Voor de openbare bibliotheek betekenen deze ontwikkelingen een heroriëntatie op rol en taak in de maatschappij en op positie in het maatschappelijke veld.

Sinds 1 januari 2015 is de nieuwe bibliotheekwet, de Wsob (Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen) van kracht. In de Wsob zijn de vijf kernfuncties van de openbare bibliotheek beschreven:

- Het ter beschikking stellen van informatie
- Het bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie
- Het bevorderen van lezen en laten kennismaken met literatuur
- Het organiseren van ontmoeting en debat
- Het laten kennis maken met kunst en cultuur

Om in Utrecht, stad van kennis en cultuur, de Bibliotheek van de 21^e eeuw vorm te geven zijn door de gemeente en de Bibliotheek Utrecht, in samenspraak met de maatschappelijke omgeving, in 2014 de maatschappelijke waarden vastgesteld die de Utrechtse Bibliotheek van de 21^e eeuw moet leveren. Uitkomsten van dit onderzoek vormen, samen met de financiële kaders, het raamwerk voor de brede publieke "bestelling" bij de Bibliotheek Utrecht die de gemeente, als het vertegenwoordigend orgaan van haar burgers, namens de stad doet.

Voor de Bibliotheek Utrecht vormen deze waarden en de "bestelling namens de stad" de basis voor het Ondernemingsplan 2016 – 2020.

Hierin worden vier belangrijke koerswijzigingen ingezet die in de komende vier jaar verder worden doorgevoerd:

- De Bibliotheek wordt (nog meer) een waarden-gedreven organisatie, gericht op het realiseren van de gevraagde maatschappelijke meerwaarde
- De Bibliotheek gaat zich (nog meer) richten op de maatschappelijk kwetsbare groepen die minder gebruik maken van het generieke bibliotheek aanbod
- De Bibliotheek gaat nadrukkelijk, door een programmerende organisatie te worden, de ontwikkel- en informatiebehoefte van de Utrechters verbinden met de producten en diensten die de Bibliotheek vanuit haar missie en functie kan aanbieden
- De Bibliotheek wil haar dienstverlening op peil houden door voor groepen die het kunnen en willen betalen meer kostendekkend te gaan werken en daardoor in het subsidiebudget ruimte vrij te krijgen voor activiteiten voor groepen die dat niet kunnen.

2. Levering van de publieke bestelling

Waarom

In de "bestelling" zijn er door de gemeente Utrecht, als opdrachtgever, twee leidende principes geformuleerd:

- De Bibliotheek Utrecht biedt support bij het 'lezen' en 'leren lezen' van de wereld, ook in nieuwe 'talen' en via nieuwe kanalen.

- De Bibliotheek Utrecht, als huis voor informeel leren, faciliteert kenniscreatie door (groepen) mensen zelf.

Op grond van deze leidende principes heeft de Bibliotheek Utrecht haar missie als volgt geformuleerd: "De Bibliotheek Utrecht helpt mensen om de wereld te lezen."

Hiermee wordt enerzijds richting gegeven en anderzijds ruimte geboden om differentiatie in de bestelling aan te kunnen brengen:

De Bibliotheek is inclusief, open en toegankelijk voor iedereen. Met daarbij oog voor de meer kwetsbare groepen om hen kansen te bieden om hun toekomst in eigen handen te kunnen nemen en mee te doen in de samenleving.

Daarbij is er ruimte om verbinding te maken met nieuwe doelgroepen, met initiatieven in de samenleving en ook met voorhoedes van diegenen die er in slagen om zelfstandig een goede plek in de samenleving te vinden.

Wat

In samenspraak met de maatschappelijke omgeving in de stad werd verwoord dat de diversiteit van de stad Utrecht weerspiegeld moet worden in waar de Bibliotheek Utrecht voor staat. Dit is weergegeven in de volgende waarden die de Bibliotheek in de Utrechtse samenleving moet toevoegen:

- Wereldgids 2.0
- Inclusie
- Huis van beschaving
- Kennis maken
- Stedelijke cultuur
- Burgerschap

kern	wereldgids 2.0	inclusie	huis van beschaving	kennis maken	stedelijke cultuur	burgerschap
emotie	hulp in de wereld	welkom	dierbare traditie	nieuwsgierigheid	levendig	zelfbewustzijn
functie	wegwijzer	verbinden	civiele ankerplaats	samen onderzoeken	stad van kennis en cultuur	participatie
streven	toerusting	adhesie	kwaliteit van leven	synergetische creativiteit	pluriforme habitat	associatief burger
tags: bibliotheek, emancipatie, digitalisering, niet, serendipiteit, random, utrecht, burgerschap, stedelijk, bruggen, openbaar, gemeentebestuur, cultuur, elite, kennis, creativiteit, verbinding, third place						

De Bibliotheek Utrecht biedt zowel kennisdiensten als facilitaire diensten waarbij de digitale en fysieke infrastructuur openbaar, onafhankelijk, veilig en vrij toegankelijk is. De programmering, gebaseerd op expertise en vakbekwaamheid, dient twee hoofdfuncties:

- Het helpen ontwikkelen van (informatie)vaardigheden
- Het aanreiken van informatie en het ondersteunen van kennisontwikkeling

Daarmee is de Bibliotheek Utrecht van lezen, leren, informeren en informatie verwerken.

Taal is daarbij ons belangrijkste "voertuig" voor leren, denken en ontwikkelen. Hiermee wordt samenhang, synergie, en herkenbaarheid verkregen in alles wat gedaan wordt.

Rekening houdend met onze kunde en mogelijkheden en met de te realiseren resultaten zal worden vastgesteld welke programmering - welke activiteiten en innovaties - bij de Bibliotheek Utrecht passen, om nu en in de toekomst de hierboven genoemde waarden te realiseren.

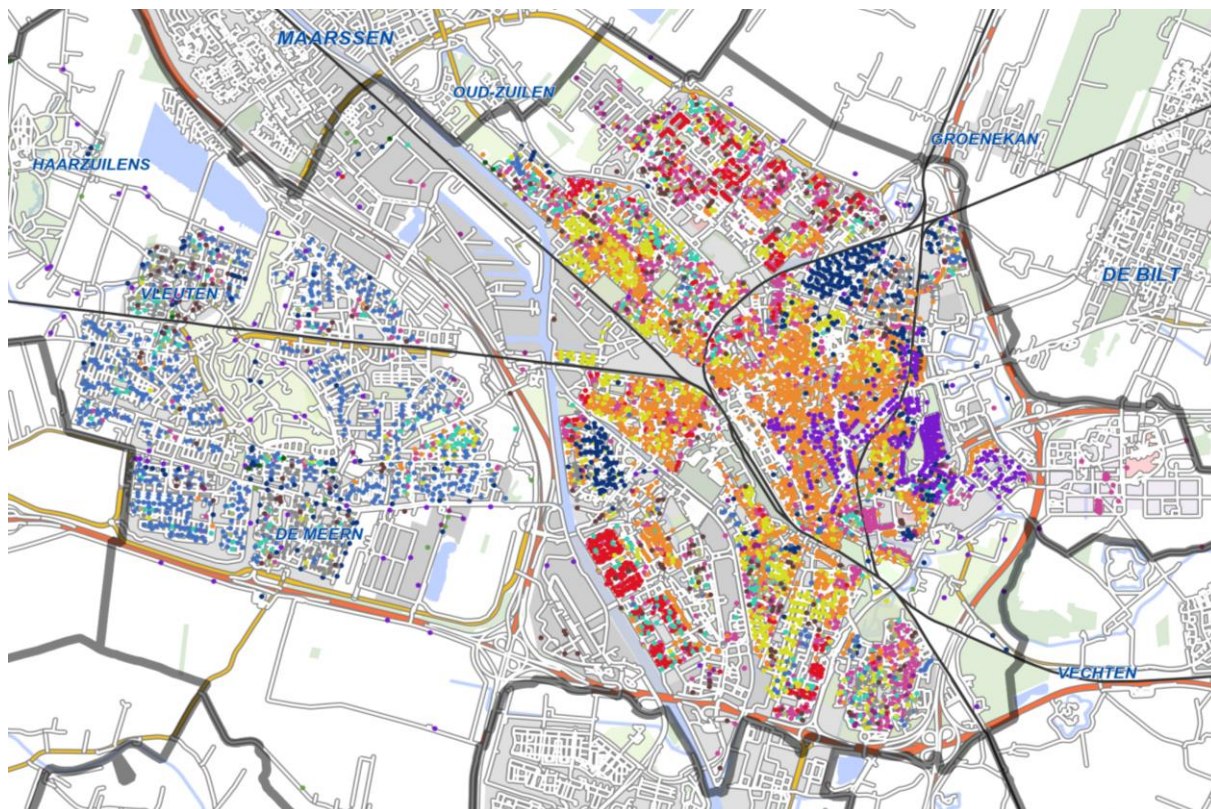
Voor wie? Doelgroepen en marktbewerking

De bestelling van en voor de burgers van Utrecht door de gemeente betreft zowel een generiek aanbod voor iedereen als een specifiek aanbod voor kansarme en kwetsbare groepen burgers.

De Bibliotheek Utrecht bewerkt haar markten gedifferentieerd, dat wil zeggen dat ze nadrukkelijk kijkt naar de behoeften van de verschillende doelgroepen. Daarvoor is segmentatie en doelgroepkeuze een vereiste.

In het MOSAIC-model worden Nederlandse consumenten-huishoudens geclassificeerd in 11 hoofdgroepen met 44 subtypen. Deze typen zijn gevormd op basis van kennis over sociodemografie, leefstijl, cultuur en (koop)gedrag.

Met behulp van het MOSAIC-model is het lenersbestand gesegmenteerd en is de match gemaakt tussen lenersbestand en inwoners van het werkgebied; voor de stad als totaal en uitgesplitst naar de verzorgingsgebieden van de vestigingen. Hiermee is een beeld ontstaan van het bereik van burgers die als lid de bibliotheek gebruiken.



Doelgroepen in Utrecht

Conform de missie en opdracht wordt een generiek aanbod aan alle inwoners van de stad aangeboden. Daarnaast wordt op basis van MOSAIC gekeken naar de groepen inwoners van de stad en wijken en naar het bereik door de BU van deze groepen. Omdat de Bibliotheek Utrecht wie dat (extra) nodig heeft actief wil ondersteunen, wordt specifiek aangegeven welke extra activiteiten er plaats vinden om onze maatschappelijke opdracht voor deze groepen waar te maken.

Naar een programmerende organisatie

In de huidige situatie gaat circa 80 procent van de middelen automatisch naar de openstelling van vestigingen, collectieopbouw, doorzoekbaar maken, presenteren, uitlenen en logistiek; kortom de boekvoorziening. Daarmee is ook in de Bibliotheek Utrecht het uitlenen van boeken in de loop van de tijd van een middel tot een doel op zich geworden.

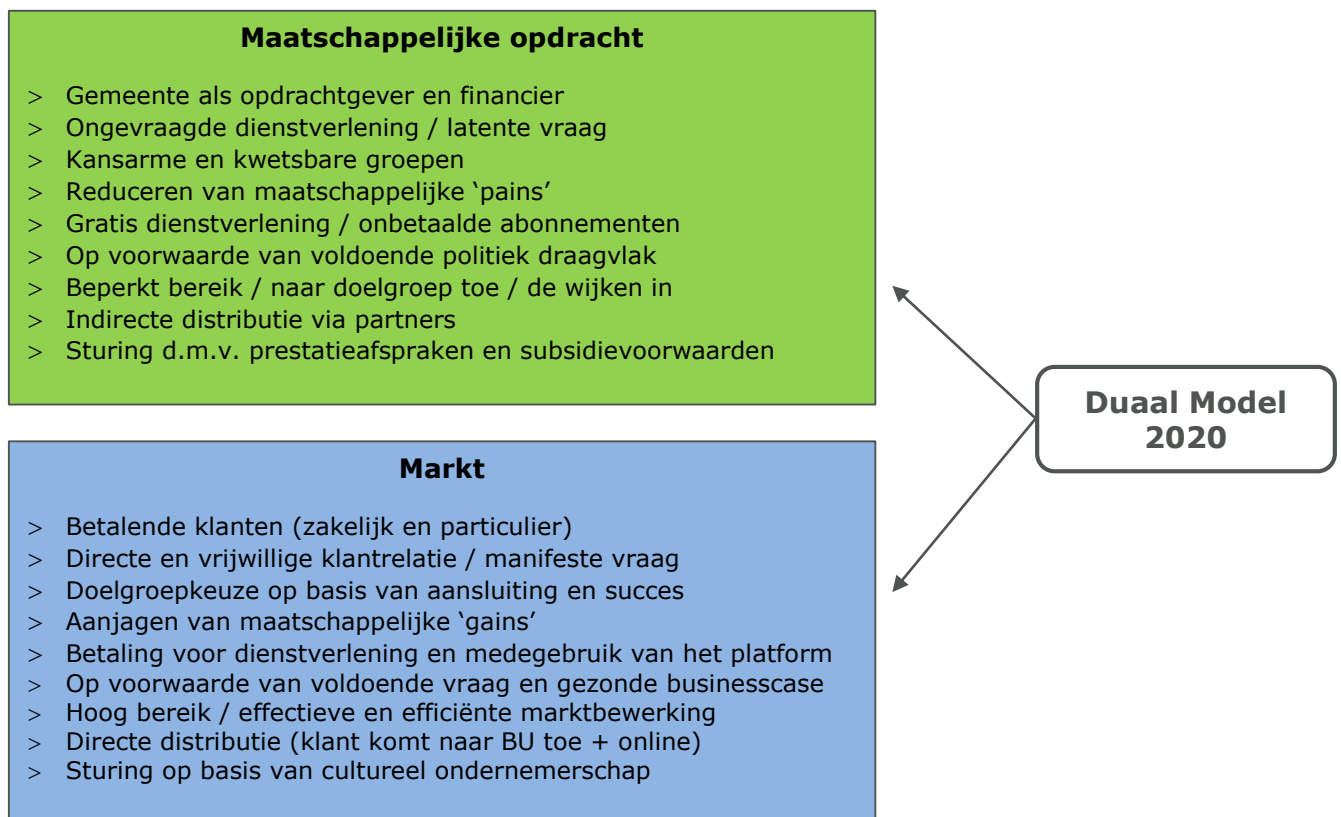
Vanuit dat perspectief worden –waar mogelijk- activiteiten ontplooid; het in stand houden van de boekvoorziening dicteert de tijd en energie die voor andere activiteitenprogrammering beschikbaar is. Daardoor zijn de meeste activiteiten kleinschalig, onvoldoende gebundeld en hebben ze te weinig samenhang met elkaar. Deze situatie staat diepgaande innovatie van de bibliotheekdienstverlening in de weg. Het mechanisme waarbij het grootste gedeelte van de inzet automatisch naar de boekvoorziening gaat, zal verder doorbroken worden.

Middelen

De Bibliotheek Utrecht wil daarbij bewust afwegen welke activiteiten vanuit de maatschappelijke opgave in aanmerking komen voor inzet van de gemeentelijke subsidie en voor welke product-marktcombinaties het principe van kostendekkend gehanteerd wordt. In de praktijk maken veel (doel)groepen gebruik van de gesubsidieerde diensten, terwijl zij feitelijk, buiten het generieke aanbod, geen support met behulp van publieke middelen behoeven. Deze publieke middelen gaan daarom gericht besteed worden aan specifieke groepen die vanuit de maatschappelijke opdracht daarvoor in aanmerking komen. Daarmee wordt deels de generieke benadering verlaten.

Hiertoe gaat de Bibliotheek Utrecht opereren in twee verschillende werelden. Die waar kostendekkendheid leidend is en die waar op basis van de maatschappelijke bestelling van de stad inzet van subsidie is toegestaan.

In beide werelden gelden deels andere uitgangspunten en spelregels. Om deze verschillen te duiden spreken we van een 'groene en blauwe wereld'. De Bibliotheek Utrecht streeft naar een gelijkwaardige positie in beide werelden. Door cultureel ondernemerschap wordt het tweede been, het meer kostendekkend opereren, bijgetrokken waardoor ook financieel het dienstverleningsniveau kan worden gehandhaafd. Dit moet in 2020 bereikt zijn. Zo komt de bibliotheek stevig op 2 benen te staan. Dit verhoogt overigens de interne complexiteit en vergt daarom een nieuwe benadering.



Doel is om meer activiteiten, passend binnen de missie, voor doelgroepen die dit kunnen en willen betalen kostendekkend te maken en daardoor meer eigen inkomsten te genereren naast de (gemeentelijke basis-) subsidie. Hierdoor kan de bibliotheek in totaliteit meer producten leveren aan de burgers van de stad en wordt de negatieve spiraal van afkalving van dienstverlening door achtereenvolgende gemeentelijke bezuinigingen tot staan gebracht.

Op grond van doelgroepenkeuze en marktbewerking wordt het aanbod bepaald en geoptimaliseerd naar de wensen van de burgers in de verzorgingsgebieden.

Maatschappelijke opdracht Groene programmering	Markt Blauwe programmering
Jonge Digitalen Stedelijke Balanceerders Samen Starten Sociale Huurders Vergrijsde Eenvoud	Goed Stadsleven Modale Koopgezinnen Kind en Carrière Wolverdiend Genieten Gouden Rand Elitaire Topklasse

Overzicht specifieke Mosaic groepen in de programmering

Verschuiving van middelen inzet 2016 – 2020

In de toekomstige situatie is de hele organisatie ingericht op programmering. Met programmering wordt bedoeld: het gericht en samenhangend inzetten van de verschillende functies van de bibliotheek om de geplande maatschappelijke meerwaarde te bereiken bij de gekozen doelgroepen. Programma's zijn bundels elkaar versterkende activiteiten gericht op het behalen van die inhoudelijke ambities. Het streven is dat in 2020 80% van de aandacht, middelen en energie naar deze vorm van programmering gaat. Bij de uitvoering van de functies wordt onderscheid gemaakt tussen de specifieke (kwetsbare) groepen in de stad, waarvoor de activiteiten met subsidie worden uitgevoerd in een groene wereld en doelgroepen die koopkracht hebben waarvoor activiteiten kostendekkend of met een marge worden uitgevoerd in een blauwe wereld. De verandering is dus tweeledig:

- 1) Van algemeen aanbod voor iedereen die er gebruik van wil maken naar doelbewuste programmering gericht op resultaten
- 2) Van alles gesubsidieerd aanbieden naar subsidie inzetten waar dat overeenkomt met de maatschappelijke opdracht zoals die verstrekt is door de gemeente en kostendekkend werken waar dat mogelijk is.

De kanteling

De bibliotheek staat in de toekomst op twee benen en het geheel wordt gedragen door de bibliotheek infrastructuur. Onder die infrastructuur verstaan wij huisvesting, automatiseringsmiddelen, staf en bedrijfsvoering.

Vooraf in de blauwe wereld gaat de BU ruimte voor ondernemerschap creëren. De ervaringen en inzichten zullen ook worden ingezet in de groene wereld want ook daar wordt ondernemerschap belangrijker. Er is dus sprake van een gezamenlijk ontwikkelingsproces naar een andere zakelijke manier van werken waarin groene en blauwe aanpak samen de werkwijze vormen voor de openbare bibliotheek van de toekomst.

Indien er opbrengsten ontstaan op basis van cultureel ondernemerschap, worden deze aangewend voor het onderhoud en de uitbouw van de infrastructuur en groene programmering. De ondernemende Bibliotheek Utrecht blijft daarbij een not-for-profit organisatie.

Activiteiten	Blauw	Groen
Boekvoorziening (collecties, zoeksysteem, displays, zelfbediening, etc.)	Programmering	Programmering
Infrastructuur	Uitleen	Uitleen
	Infrastructuur	Infrastructuur

3. Klantbehoeften & diensten portfolio

De twee leidende principes (helpen ontwikkelen van informatievaardigheden en het aanreiken van informatie en het ondersteunen van kennisontwikkeling) worden door de Bibliotheek Utrecht onderverdeeld in negen functies.

Doel daarvan is het aanbrengen van focus en een koppeling maken tussen waarden uit de waardentabel (pag. 2) en de kernfuncties zoals die geformuleerd zijn in de Wet Stelsel Openbare Bibliotheken (de nieuwe bibliotheekwet per 2015). De functies zijn gericht op één of meer doelgroepen; voor de definities daarvan zie bijlage II.

A. Helpen ontwikkelen van (informatie) vaardigheden:

- Taal ontwikkelen
- Lezen bevorderen
- Leren bevorderen
- Digitale vaardigheden ontwikkelen
- Geletterdheid bevorderen

B. Aanreiken van informatie en het ondersteunen van kennisontwikkeling:

- Wereldwijs maken
- Ontspanning en verrijking bieden
- Kennis maken
- Ontmoeting en netwerken bevorderen

De functies zijn gekoppeld aan klantvragen, die de Bibliotheek Utrecht in een mix van vertrouwde en vernieuwende manieren gaat beantwoorden.

De functies beschrijven op een abstract niveau een samenhangende set activiteiten gericht op het realiseren van onze missie. We bouwen daarom verdere expertise op rond elke functie. Hiermee is en wordt de Bibliotheek Utrecht in toenemende mate een gewaardeerde gesprekspartner en vraagbaak, voor partners zoals het onderwijs en voor individuele burgers. Per functie wordt de output (resultaat) gemeten en waar mogelijk outcome (maatschappelijk effect) geclaimd.

De negen functies beschrijven het toekomstige werkveld van de Bibliotheek Utrecht als Bibliotheek van de 21^e eeuw.

In de groene wereld werken we aan vertrouwde functies en worden bestaande producten kritisch getoetst op kwaliteit en kwantiteit en waar nodig nieuwe toegevoegd. In de blauwe wereld worden quick wins behaald door inkomsten te genereren uit bestaande producten en diensten. Daarnaast wordt naar nieuwe en andere manieren van productontwikkeling en uitvoering gezocht om in inhoud en vorm aan te sluiten op latente vraag. Daarbij worden de, voor bibliotheken gebaande paden verlaten.

De programmering en de functies waaruit deze is opgebouwd zijn leidend voor de omvang en inrichting van de basisvoorziening en zijn sturend in de keuze van partners, activiteiten, resources en kanalen. Zo ontstaat er een portfolio van diensten dat gericht is op de creatie van de overeengekomen waarden.

4. Sturing

Door de kanteling in de inzet van middelen - van uitleen naar programmering - zal het bedrijfsmodel van de Bibliotheek Utrecht veranderen. De (organisatie)structuur zal volgend zijn aan de veranderingen die het werken in- en aan een dienstverlening in een groene en blauwe wereld met zich meebrengen.

De methodiek OGSM (Objective, Goals, Strategies, Measures) geeft de veranderopgave weer (als schema opgenomen in bijlage VI):

Het kwalitatieve doel (Objective):

De Bibliotheek Utrecht helpt mensen om de wereld te lezen, door zich voor 2020 te transformeren tot de eerste ondernemende en programmerende stadsbibliotheek in het land.

De meetbare doelen (Goals):

De maatschappelijke opdracht excellent uitvoeren:

- Doorlopende programmering rondom 9 functies gericht op kennisoverdracht en (informatie-)vaardigheden met een bereik van 20.000 klantbezoeken per jaar in 2020 (groene wereld)
- Verzorgen van goede dienstverlening op het gebied van kennis en informatievaardigheden met een bereik van 9.500 betalende klantcontacten per jaar (blauwe wereld) in 2020 en van 24.000 klantcontacten per jaar (groene wereld) in 2020

Nieuwe verdienmodellen ontwikkelen als ondernemende bibliotheek:

- Stimulans ondernemerschap & groei € 175.000 p.j. eigen inkomsten in 2020, inclusief betaling & sponsoring door bedrijfsleven (blauwe wereld)
- Extra projectfinanciering aantrekken, € 250.000 per jaar vanaf 2017 (groene wereld) bv. rijk of EU

Onze organisatie aanpassen om teruglopende basisfinanciering op te vangen:

- Borgen groei & continuïteit door opvang de gemeentelijke bezuinigingen
- Effect van in 2016 te nemen maatregelen (€ 200.000 structurele bezuiniging m.n. door bezuinigingen op personeelsvlak)
- Effect van in 2017 te nemen maatregelen (€ 347.000 structurele bezuiniging die een mix zijn van verdere bezuinigingen op personeelsvlak, genereren van andere inkomsten door programmering en efficiënter en effectiever omgaan met de bibliotheekvoorzieningen)

Kwalitatieve strategieën (Strategies):

De Bibliotheek Utrecht biedt (Waardenpropositie):

- Verbreding en verdieping van de goede klantrelaties en uitbreiding van deze relaties, niet alleen in de programmering maar ook in alle andere facetten waar fysiek of digitaal klantcontact is (zowel 'customer intimacy' als 'operational excellence'). Daarvoor wordt een nieuwe afdeling programmering opgebouwd die gericht is op blauwe en groene programmering en een support team met vakkennis op het gebied van marketing, verkoop, e-business, social media, project management & business analyse)
- Verhogen van de kennis en expertise in de 9 kernfuncties en opbouw van een kennisnetwerk met relevante partners zoals het hoger onderwijs.
- Verdergaand efficiënt beheer van de laagdrempelige, openbare fysieke en digitale infrastructuur, optimaal gebruikmakend van de inzet van vrijwilligers en ICT.

Groei & innovatiestrategie:

- Marktpenetratie: meer halen uit een bestaande dienstverlening op een bestaande markt (quick wins in de blauwe wereld)
- Productontwikkeling: bijvoorbeeld blauwe dienstverlening verkopen aan bestaande 'groene' klanten
- Marktonwikkeling: met huidige diensten (herverpakt/aangescherpt/anders geprijsd) andere klanten aanspreken

Leiderschapsstrategie:

- Inrichten van (meer) zelfsturende en ondernemende teams. Maximaal 3 hiërarchische lagen in de organisatie.

Financiële strategie:

- Bezuinigingen overcompenseren met eigen inkomsten

Organisatiestrategie:

- Volledige reorganisatie in 2016 en op basis daarvan doorlopende transformatie tot 2020.

Meten en kritische prestatie indicatoren (Measures):

Een belangrijke opgave voor de komende twee jaar is om voldoende maten te definiëren en meetgegevens te verzamelen om te kunnen bepalen of de doelen gehaald zijn. Hiervoor worden ook contacten met onderzoeksinstituten gelegd.

5. Organisatie

Cultuur

De dynamiek van de veranderende samenleving stelt nieuwe eisen aan de manier van werken. Het vraagt van organisaties meer ondernemerschap. Ondernemers zijn gewend om te gaan met snelheid en onzekerheid. Zij zijn niet gericht op het voorkomen van fouten, maar juist op het leren van fouten en zijn niet gefocust op behoud van verworvenheden maar op willen creëren. Succesvolle ondernemingen respecteren hun klanten, betrekken hen in de dienstverlening zijn gericht op het oplossen van de vragen en problemen van hun klanten en werken aan langdurige klantrelaties.

Dit alles stelt eisen aan de mentale en fysieke fitheid van medewerkers in de bibliotheek en in de komende tijd in het bijzonder van de intrapreneurs (intrapreneurs zijn personen die binnen de organisatie ondernemend zijn). De extra inspanningen van intrapreneurs worden succesvol indien zij zelf lijnen uit kunnen zetten, binnen kaders hun eigen doelen stellen, zelf keuzes maken en regie voeren; een combinatie van mandaat en uitwerken van de doelen. Er worden afspraken gemaakt over output en deze worden vastgelegd. In de blauwe wereld wordt voor medewerkers ruimte gecreëerd en het ondernemerschap aangejaagd. Niet als een aparte unit, maar als een voorhoede. Ook in de groene wereld is ondernemerschap noodzakelijk en ligt het accent op (extra) subsidies of bijdragen van derden verwerven. Het succes wordt bepaald door de mate waarin de blauwe wereld kan gaan bouwen op de kennis, ervaring en infrastructuur van de ervaren groene wereld. Andersom wordt de toekomst van de groene wereld mede bepaald door de mate waarin zij snel gaat leren van de nieuw ontdekte blauwe wereld; een wederzijdse afhankelijkheid en leerproces.

Structuur

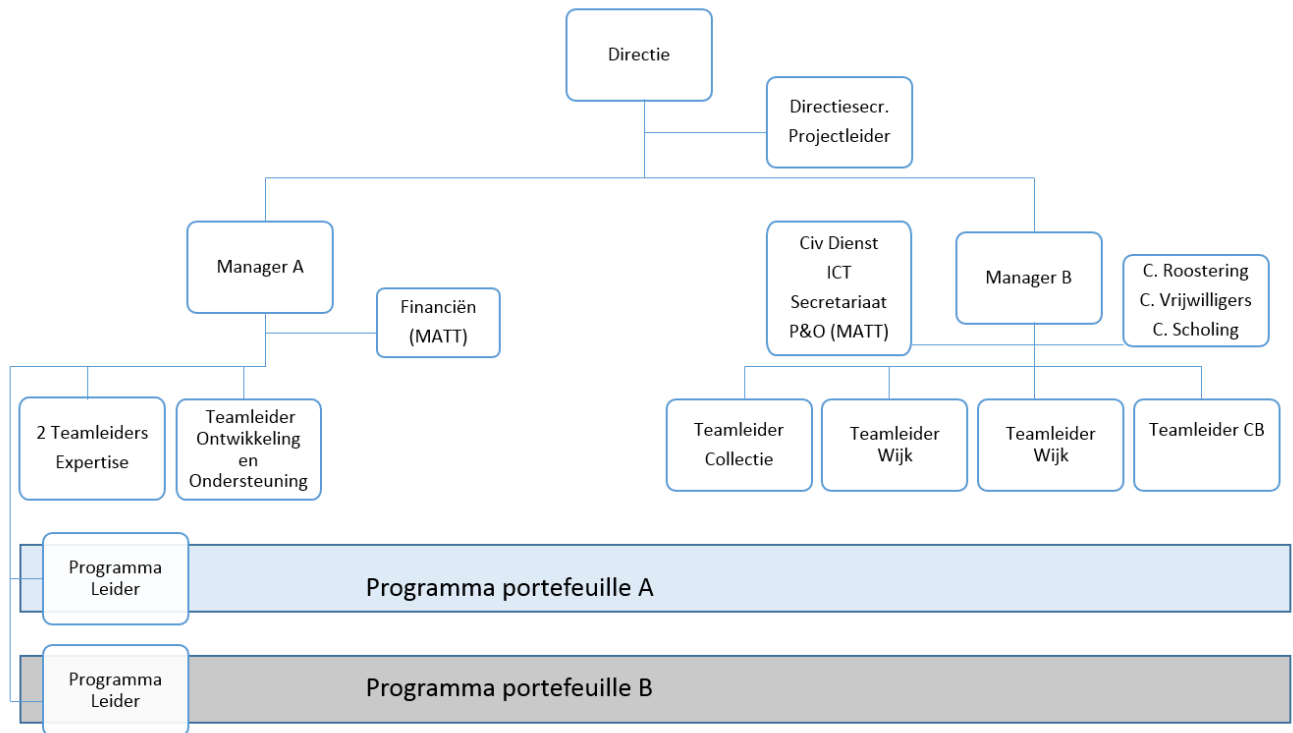
Het uitgangspunt is 'structuur volgt strategie'. De huidige structuur is vooral gebaseerd op de organisatie als uitleenbedrijf. Er is een nieuwe structuur nodig die ondernemerschap de ruimte geeft en de programmerende bibliotheek ondersteunt. Deze nieuwe structuur moet vervolgens de stapsgewijze ontwikkeling van de organisatie mogelijk maken. Om te komen tot een structuur die de nieuwe missie en visie maximaal ondersteunt, zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- Wij stellen onze klanten centraal
- Wij programmeren en leveren in relatie tot de vraag van de klanten samenhangende diensten gericht op onze hoofdfuncties
- We voegen samen actief waarde toe aan de samenleving
- Wij hebben duidelijke interne samenlevings- en klantrelaties
- Wij leggen de regiefunctie bij programmering
- We willen geen tweedeling tussen de groene - blauwe wereld en evenmin tussen programmering en infrastructuur.
- We willen onze kennisniveaus verhogen met betrekking tot de negen functies
- We willen een platte, snelle en lichtvoetige organisatie

Op basis van deze uitgangspunten zijn de volgende keuzen gemaakt:

- Het primaire proces is gekozen als het centrale sturende principe waarbij de klant en het toevoegen van waarde centraal staan
- We onderscheiden 3 organisatiedelen: programmering, inhoudelijke expertise en infrastructuur.

- Het primaire proces begint bij programmering en ontwikkeling en eindigt bij de uitvoering in de infrastructuur. Dit zorgt voor de kanteling en vertegenwoordigt daarmee de omslag van bibliotheek die voornamelijk geassocieerd wordt met uitlenen naar een bibliotheek die interessante programma's biedt, mensen met een achterstand ondersteunt en faciliteert en een generiek aanbod heeft waarin de traditionele taken zoals uitlenen en studie- en werkplekken zijn ondergebracht.
- Er is een staf voor overheadtaken.



Omdat tevens het uitgangspunt is dat iedereen bijdraagt aan het algemene doel en resultaat en we "samen al het werk doen" ligt de nadruk meer op samenwerking en co-creatie dan op hiërarchische of inhoudelijke sturing. In de praktijk zullen er drie processen van samenwerking te onderscheiden zijn:

- a. Gericht op het in kaart brengen van klantengroepen en klantenvragen (methodische kennis van programmering, onderzoeksmatige gegevens vanuit support, veldkennis vanuit infrastructuur)
- b. Gericht op het creëren van aanbod om waarden te creëren (regie en voorstel vanuit programmering, na accordering ontwikkeling door experts is samenwerking met infrastructuur (klantkennis))
- c. Uitvoering (door expertteams met ondersteuning van infrastructuur en marketing en communicatie door support)

Coördinatie

De coördinatie en afstemming tussen de drie organisatieonderdelen verloopt via het zogenaamde 'serviceline' overleg. Dit is een maandelijks overleg tussen alle schakels in het primaire proces, voorgezeten door programmaleiders.

Het serviceline-overleg kent een vaste agenda, met als belangrijkste onderwerpen:

- planning korte termijn
- raming bezetting en capaciteit
- geplande productontwikkeling/productverbetering/-innovatie
- evaluatie samenwerking en resultaten afgelopen periode en werkafspraken.

6. Personeel

Om de geformuleerde opgave succesvol uit te kunnen voeren, moeten de organisatie en de medewerkers daartoe in staat zijn.

Voor de nieuwe taken met nieuwe competenties zijn nieuwe functies nodig. Omdat er sprake is van een (substantiële) krimp van het budget zal dit binnen de beperktere financiële randvoorwaarden plaatsvinden. Om de reorganisatie die daarvoor nodig is succesvol uit te kunnen voeren zal incidenteel budget nodig zijn voor ondersteuning van het proces en voor het Sociaal Plan.

Een eerste stap is het bepalen van benodigde kwaliteit en kwantiteit van het benodigde personeel en dit vertalen in competenties en taken en rollen en functies.

Vervolgens zal gekeken worden naar mogelijkheden om medewerkers daartoe op te leiden, nieuwe medewerkers op nieuwe functies in te huren of om via tijdelijke arrangementen in behoeften te voorzien (zzp-ers bijvoorbeeld). Ook het werken met (gekwalficeerde) vrijwilligers en met partners die taken of activiteiten uitvoeren kan een manier zijn om te voorzien in die nieuwe taken.

Om daarvoor ruimte te creëren is verdergaande zelfservice, automatisering en informatisering een mogelijkheid, evenals het schrappen van taken of het overdragen daarvan aan vrijwilligers.

Daarvoor is een Werkgroep Personeel ingesteld die als taak heeft om voor 1 november 2015 het bovenstaande uit te werken in een concreet organisatie- en personeelsplan waarbij zowel de opgave om uitvoering aan het Ondernemingsplan te kunnen geven als het realiseren van de financiële taakstelling bepalend zijn.

7. Distributie en huisvesting

Openbaar bibliotheekwerk bestaat in toenemende mate uit digitale dienstverlening of fysieke dienstverlening die digitaal ondersteund wordt. Niet alleen het beschikbaar stellen van E-books en online databestanden maar ook community vorming, digitale platforms etc. zullen in toenemende mate een rol spelen in het 'helpen de wereld te lezen'. High Tech in (digitale) dienstverlening gaat samen met High Touch waar onze klanten en bezoekers samenkomen voor het bijwonen van een meeting, luisteren naar een lezing, het lenen van een boek of om te studeren. Voor het uitlenen van materialen is een fysieke plek noodzakelijk, andere diensten zouden ook nomadisch kunnen. De fysieke gebondenheid neemt af als onze fysieke collecties afnemen c.q. onze collecties minder gebruikt gaan worden. Tegelijkertijd herkent de Bibliotheek Utrecht het belang van fysieke aanwezigheid in de wijk en het fysiek bij elkaar komen van buurtbewoners.

Kennis wordt tenslotte in interactie tussen mensen ontwikkeld. De fysieke bibliotheekvestigingen als veilige publieke ruimten benadrukken bovendien de herkenbaarheid en voeden het bibliotheekmerk. Om dekking en bereik diep in wijken veilig te stellen zal nadrukkelijker gebruik gemaakt gaan worden van faciliteiten van partners. Deze behoefte is het grootst in de groene wereld, waarbij de Bibliotheek Utrecht met haar programmering naar de doelgroepen toe moet. Het stedelijke distributienetwerk zal in de planperiode belangrijke wijzigingen ondergaan. De nadruk op programmering vraagt immers de komende jaren om een herinrichting van de fysieke ruimten. Ruimtes die nu in beslag worden genomen door boeken(kasten) krijgen deels nieuwe bestemmingen, ten behoeve van groepsontvangst, lesomgeving, ontmoeting en uitbreiding van lees- en werkplekken. Het kunnen faciliteren van meerdere functies (tegelijkertijd) neemt toe in belang.

De programmering zal vooral in de 7 grotere bibliotheken plaats vinden. Geleidelijk wordt toegewerkt naar een situatie waarbij de programmering en de functies waaruit de programmering is opgebouwd leidend zijn voor de omvang en inrichting van de voorziening. In de zes kleinere bibliotheken blijft de basisvoorziening (uitleenfunctie) grotendeels in stand, mede door de inzet van vrijwilligers.

In de nieuwe vestiging Kanaleneiland (najaar 2015), de vestiging Leidsche Rijn Centrum (januari 2018) en de nieuwe huisvesting voor de Centrale Bibliotheek op de Neude (januari 2018) zullen de bovengenoemde veranderingen zichtbaar en merkbaar zijn. Bovendien is de Centrale Bibliotheek van institutioneel belang en vervult deze een bijzondere rol in het distributiebeleid van de BU. De nieuwe Centrale Bibliotheek is essentieel voor het aanboren van de blauwe wereld en de ontwikkeling van de ondernemende bibliotheek. De blauwe programmering is immers minder wijkgebonden, kent een lager afstandverval en trekt door de bijzondere uitstraling mensen uit de hele stad. Er komt een overzicht van functies en functionele eisen per vestiging om de programmering te kunnen ondersteunen. Dit wordt uitgewerkt in een investeringsplan voor de komende jaren.

8. Financiën

De Bibliotheek Utrecht staat voor de opgave haar dienstverlening betaalbaar te houden voor kwetsbare groepen in de stad en tegelijkertijd te kijken naar mogelijkheden om extra inkomsten te genereren uit betaalde activiteiten. Om inzicht en sturing te krijgen laat het Ondernemingsplan zien hoe vanuit een programmerende organisatie middelen gegenereerd worden en bestedingen ingezet worden. De BU blijft tegelijkertijd een not for profit organisatie en zal activiteiten ook in de blauwe wereld voor mensen met een krappe beurs (bijvoorbeeld door korting voor U-pashouders) bereikbaar houden. De Bibliotheek Utrecht zal de komende jaren verder op zoek gaan naar mogelijkheden om bezoekers en gebruikers van de bibliotheek op andere manieren mee te laten betalen aan de dienstverlening. De BU zal daarnaast actief fondsen en sponsors gaan werven en ook het vinden van projectsubsidies zal belangrijker worden. Uiteraard blijven er gesprekken met de gemeente gevoerd worden over welke taken zij al dan niet willen (co) financieren en welke prioriteiten zij wil stellen (bijvoorbeeld gericht op activiteiten of gericht op instandhouding van de infrastructuur). Daarmee wil de Bibliotheek Utrecht de terugloop van middelen als gevolg van bezuinigingen compenseren en zelfs tot herstel van het budget komen. Zo volgen we de lijn die is aangegeven in hoofdstuk 4. Voorinvesteringen, risicomanagement en bedrijfsmatig werken zullen tot de wereld van de bibliotheek gaan horen. Dat stelt ook eisen aan het toezicht en aan de opstelling van de subsidiegever. Voor de voorliggende periode is een meerjarenbegroting opgesteld (bijlage III) met daarbij het Ondernemingsplan als uitgangspunt. Dat geldt ook voor op te stellen jaarplannen. Uitgangspunt daarbij is om de huishouding financieel sluitend te houden en om meer ruimte te creëren voor investeringen en ondernemerschap. Zodat de ingezette vernieuwing zich ook in financiële zin uitbetaalt.

9. Transitie

De keuzes waar de Bibliotheek Utrecht nu voor staat zijn ingrijpend en radicaal. De uitvoering zal meerdere jaren in beslag nemen en een mix van reorganiseren en transformeren vergen. Waar mogelijk wordt gekozen voor een geleidelijk en transformatief veranderingsproces, maar om daartoe een goede uitgangspositie te verkrijgen is een structuuringreep onvermijdelijk.

Om de opgave verder uit te werken zijn drie werkgroepen ingesteld:

- Werkgroep personeel & organisatie;
- Werkgroep Programmering;
- Werkgroep distributie & huisvesting.

De opdrachten voor de werkgroepen zijn opgenomen in de bijlagen.

De aandachtsgebieden financiën en communicatie zijn niet bij werkgroepen maar binnen het Managementteam belegd.

Na de oplevering van de resultaten van de werkgroepen wordt de transitie verder in stappen en in de tijd uitgezet. In de Jaarplannen voor de komende jaren worden de concrete acties per jaar uitgewerkt.

Omdat ontwikkelingen heel snel gaan wordt steeds per half jaar de stand van zaken opgemaakt en wordt in 2018 in een tussentijdse evaluatie ('midway review') geijkt of de beoogde doelen en geplande financiële situatie per 2020 bereikt worden.

Dit Ondernemingsplan is tot stand gekomen in een mengvorm van enerzijds een snelkookpan (werkgroep) en anderzijds verbreding (naar alle leidinggevenden). De Ondernemingsraad en Raad van Toezicht zijn betrokken in de vaststelling van het stuk. Het Ondernemingsplan is ter informatie aan de gemeente Utrecht aangeboden. In de uitwerkingen en vervolgstappen worden waar mogelijk en zinvol juist ook de medewerkers betrokken.

Bij verschillende stappen zal de Ondernemingsraad betrokken worden en ook de Raad van Toezicht zal via de jaarstukken en op relevante onderdelen meedenken en meebeslissen.

Bijlage I. Aanbod per Klantsegment

Generiek aanbod voor de bevolking van de stad

Funcities	Taal ontwikkelen							
	Lezen bevorderen							
		Leren bevorderen						
		Digit vaardigh ontw						
		Wereldwijs maken						
				Ontspanning en verrijking bieden				
				Ontmoeting en netwerken bevorderen				
Leeftijdsgroepen	0 - 4	4 - 12	12 - 18	18 - 25	25 - 35	35 - 55	55 - 70	70+
Doelgroepen				Aanbod voor specifieke groepen				
Jonge Digitalen	X	X	X	Digitaal vaardigh ontwikkelen	Digitaal vaardigh ontwikkelen	X	X	X
Stedel. Balanc.	X	X	X	Digitaal vaardigh ontwikkelen, Geletterdheid bevorderen	Digitaal vaardigh ontwikkelen, Geletterdheid bevorderen	Digitaal vaardigh ontwikkelen, Geletterdheid bevorderen	X	X
Samen Starten	X	X	X	Digitaal vaardigh ontwikkelen, Geletterdheid bevorderen	Digitaal vaardigh ontwikkelen, Geletterdheid bevorderen	Digitaal vaardigh ontwikkelen, Geletterdheid bevorderen	Digitaal vaardigh ontwikkelen, Geletterdheid bevorderen	X
Soc Huurders	X	X	X	Digitaal vaardigh ontwikkelen, Geletterdheid bevorderen	X	Digitaal vaardigh ontwikkelen, Geletterdheid bevorderen	Digitaal vaardigh ontwikkelen, Geletterdheid bevorderen	X
Vergr Eenvoud	X	X	X	X	X	X	Digitaal vaard ontw. Geletterdheid bevorderen	X
Goed Stadsleven	X	X	X	X	Kennis maken	Kennis maken	X	X
Mod Koopgezinnen	X	X	X	X	Kennis maken	Kennis maken	X	X
Kind en Carrière	X	X	X	X	Kennis maken	Kennis maken	X	X
Wilverd Genieten	X		X	X	X	X	Kennis maken	X
Gouden Rand	X	X	X	X	X	Kennis maken	Kennis maken	Kennis maken
Elit Topklasse	X	X	X	X	X	Kennis maken	Kennis maken	Kennis maken

Bijlage II. Definitie functies

Ontwikkelen van vaardigheden	
Taal ontwikkelen	Het stimuleren van de taalontwikkeling met als doel bijdragen aan de lees- en schrijfvaardigheid die aan de basis staat van het toegerust zijn voor de eisen van de moderne kenniseconomie en het in staat zijn tot actief burgerschap
Lezen bevorderen	Het stimuleren van het lezen met als doel om de leesvaardigheid en de literaire competentie te stuw en als uitgangspunt dat het lezen beleefd gaat worden als een leuke en zinvolle (vrije)tijdsbesteding.
Leren bevorderen	Het stimuleren van het leren met als doel het kunnen hanteren van- en kunnen omgaan met verschillende vormen van informatie. Dat doen wij door enerzijds het aanbieden van faciliteiten hiervoor en anderzijds begeleiding door medewerkers die beschikken over didactische vaardigheden en in staat zijn om kinderen of volwassenen (op een basisniveau) te ondersteunen.
Digitale vaardigheden ontwikkelen	Het stimuleren van het leren omgaan met een pc (tablet etc.) met als doel begrip, inzicht en vermogen om media in te zetten te vergroten. En daarmee bij te dragen aan het vragen en problemen zelfstandig op kunnen lossen en nieuwe creatieve toepassingen kunnen ontwikkelen. Digitale vaardigheden is de overkoepelende term voor digiwijsheid, mediawijsheid en digitale geletterdheid.
Geletterdheid bevorderen	Het stimuleren van taalontwikkeling en het vergroten van de leesvaardigheid met als doel het leren begrijpen en gebruiken van woorden en zinnen vanuit een achterstand (door analfabetisme en/of anderstaligheid). Om daarmee lees- en schrijfvaardigheid te ontwikkelen die toerust voor de eisen van de moderne kenniseconomie en die het mogelijk maakt om als actief burger te kunnen participeren.
Informer en kennis creëren	
Wereldwijs maken	Kennismaken met of verdiepen in onderwerpen en thema's om beter uitgerust te zijn voor de moderne kenniseconomie en/ of voor je persoonlijke ontwikkeling
Ontspanning en verrijking bieden	Kennis kunnen nemen en/of genoeg beleven aan al hetgeen dat al dan niet in gepubliceerde vorm ter kennisneming beschikbaar is gesteld
Kennis maken	Het (gezamenlijk) maken van kennis door informatie met elkaar uit te wisselen of in co-creatie te discussiëren over een thema of onderwerp en daar mee aan bestaande of nieuwe kennis waarde toe te voegen en toepasbaar te maken.
Ontmoeting en netwerken bevorderen	Het in aanbieden (in groepsverband) van activiteiten die als accent sociale cohesie en/ of community-building hebben

Bijdragen van de functies aan de waardenrealisatie

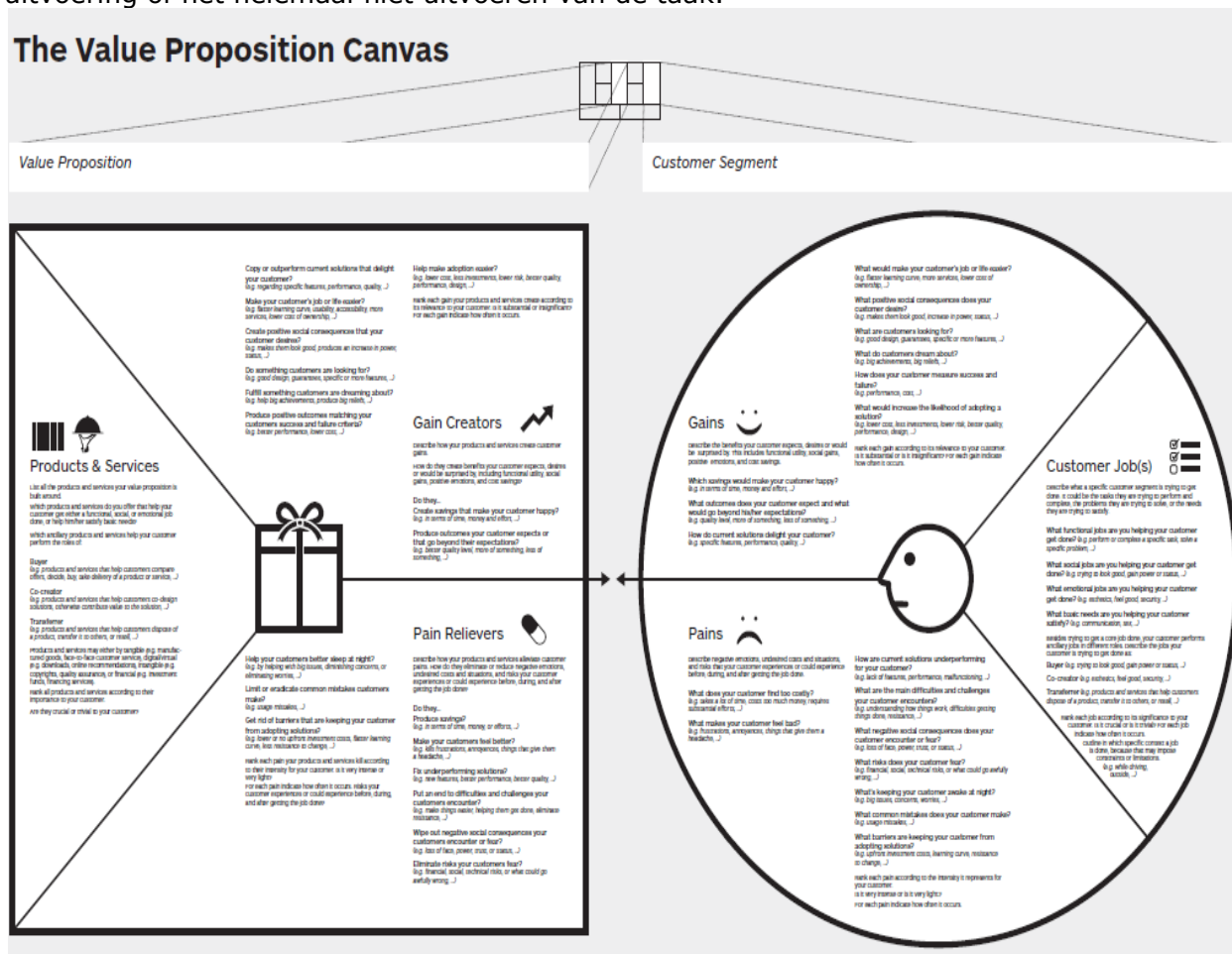
Waarden Funcctie	Wereldgids 2.0	Inclusie	Huis van beschaving	Kennis maken	Stedelijke cultuur	Burgerschap
Taal ontwikkelen	x		x			x
Lezen bevorderen	x					
Leren bevorderen	x		x	x		x
Digitale vaardigheden ontwikkelen	x		x			x
Geletterdheid bevorderen	x					
Wereldwijs maken	x	x	x	x	x	x
Ontspanning Verrijking			x		x	
Kennis maken	x	x		x	x	x
Ontmoeting Netwerken		x	x		x	x

Bijlage III. Meerjarenbegroting (per 1 juli 2015)

Stichting de Bibliotheek Utrecht		begroting 2016 €	begroting 2017 €	begroting 2018 €	begroting 2019 €	begroting 2020 €
Opbrengsten:						
80	Gebruikersinkomsten	1.203.000	1.154.920	1.108.763	1.064.453	1.021.915
82	Specifieke dienstverlening	225.510	288.510	288.510	288.510	288.510
85	Diverse baten	354.500	242.722	242.722	242.722	242.722
88	Subsidies	11.025.093	10.846.093	10.865.093	10.872.995	10.872.995
Totaal opbrengsten:		12.808.103	12.532.245	12.505.088	12.468.680	12.426.142
Exploitatiekosten:						
40	Bestuur en organisatie	180.165	182.326	184.513	186.728	188.968
41	Huisvesting	3.080.442	3.157.489	3.220.970	3.252.839	3.262.584
42	Personeel	6.461.574	6.522.977	6.474.382	6.303.307	6.304.953
43	Administratie	434.022	431.603	436.192	440.837	445.537
44	Transport	26.312	26.312	26.312	26.312	26.312
45	Automatisering	653.651	683.380	691.171	699.055	707.034
46	Collectie en media	1.390.706	1.328.533	1.340.583	1.352.778	1.365.119
47	Specifieke kosten	72.864	80.864	75.864	72.864	72.864
49	Overige kosten	-	-	-	-	-
Totaal exploitatiekosten:		12.299.735	12.413.484	12.449.987	12.334.719	12.373.370
Kapitaallasten:						
50	<i>Afschrijvingen materiële vaste activa</i>	398.763	364.940	453.977	464.150	456.592
51	<i>Rentelasten leningen Gemeente</i>	109.605	161.516	148.411	135.254	139.201
Totaal kapitaallasten:		508.367	526.456	602.388	599.404	595.793
Resultaat uit exploitatie-activiteiten		0	-407.696	-547.287	-465.443	-543.022
aanvulling vanuit egalisatiereserve		-	207.696			
Effect van in 2016 te nemen maatregelen			200.000	200.000	200.000	200.000
Effect van in 2017 te nemen maatregelen				347.287	347.287	347.287
Eindsaldo:		0	0	0	81.844	4.265

Bijlage IV. Ontwikkeling van waarde proposities

Een business model moet heel helder beschrijven hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. Het Canvas-model van Ostwalder bestaat uit negen bouwstenen. Die bouwstenen zijn: klantsegmenten, waarde proposities, kanalen, klantrelaties, inkomstenstromen, key resources, kernactiviteiten, key partners en kostenstructuur. Bij productontwikkeling staan de eerste twee bouwstenen centraal: klantsegmenten en waarde proposities. Deze zijn als volgt gevisualiseerd links een vierkant dat de waarde propositie laat zien, rechts een cirkel met daarin het klantsegment. De cirkel deelt de klant op in 'customer jobs, gains en pains'. Customer jobs beschrijven wat klanten (in hun werk en/of privéleven) willen realiseren. Het kunnen de taken zijn die zij proberen uit te voeren en af te ronden, de problemen die zij proberen op te lossen, of de behoeften waarin zij proberen te voorzien. Gains beschrijven de resultaten die klanten graag willen zien of het concrete profijt dat zij nastreven. Pains laten ongewenste resultaten, risico's en hindernissen zien, gerelateerd aan de customer jobs. Pains betreffen die dingen waar klanten zich aan ergeren voor, tijdens en na het uitvoeren van een taak of hen zelfs verhinderen om die taak uit te voeren. Ze beschrijven ook risico's, zoals een mogelijk slecht resultaat, gerelateerd aan een slechte uitvoering of het helemaal niet uitvoeren van de taak.



De waardepropositie beschrijft hoe een organisatie van plan is om voor die klant(groep) daadwerkelijk waarde te creëren. Het deelt de waardepropositie op naar producten/diensten, pain relievers en gain creators. Pain relievers beschrijven hoe producten en diensten de customer pains kunnen verzachten. Gain creators beschrijven hoe producten en diensten voordeel opleveren voor het gekozen klantsegment.

Organisaties bereiken een 'Fit' wanneer de waardepropositie en het klantprofiel naadloos samenkomen. Dat wil zeggen indien de producten/diensten pain relievers en gain creators opleveren, die overeenstemmen met één of meer jobs, pains en gains die belangrijk zijn voor de klant(groep). Deze 'canvas' aanpak van Osterwalder helpt om productontwikkeling, verkoop, marketing en operations op elkaar af te stemmen. Gebruikers rapporteren betere communicatie (een zelfde taal), alsmede een meer gestructureerde en efficiënte ontwikkeling van nieuwe business modellen. Bibliotheek organisaties zijn vaak heel goed in het lanceren van productinnovaties, maar tegelijk matig in het formuleren van de juiste waardeproposities. Juist hier is deze aanpak van toegevoegde waarde.

Bijlage V. Beoordelingstabel bestaande en nieuwe activiteiten BU

Rapportcijfers bepalen de (subjectieve) score op waarden en inspanningen. Het resultaat wordt grafisch weergegeven en kan worden gebruikt bij oordeelsvorming en prioritering van activiteiten en daarmee aan de portfolio analyse.

Waarden

A) Koers

- draagt de activiteit bij aan onze missie en de te leveren waarden
- heeft de activiteit betrekking op onze kernfuncties
- versterkt de activiteit ons profiel en imago
- verstrekt een of meer van onze functies

B) Klant(vraag)

- is er een algemene vraag van het publiek naar deze activiteit
- is er een specifieke vraag naar deze activiteit bij gewenste doelgroepen
- is er sprake van een institutionele vraag (bv onderwijs)
- voegt het klantwaarde toe
- past de activiteit in onze maatschappelijke opdracht /bestelling van de gemeente

C) Kwaliteit

- is de activiteit inhoudelijk relevant
- Is de activiteit up to date/state of the art
- spelen we met deze activiteit in op een relevante maatschappelijk trend?
- is deze activiteit onderscheidend ten opzichte van ander aanbod in de stad
- versterkt de activiteit competenties in de eigen organisatie

Inspanningen

D) Intern benodigde inzet

- belast werkvloer (handelingen & processen)
- vergt belasting overhead (staf en management)
- legt beslag op infra
- belast systemen
- levert vaak gedoe en procesverstoringen

E) Extern gerichte inzet / energie

- is nieuw in programmering
- vereist eigen marketing en verkoopinspanningen
- vraagt om relatiemanagement van partners /netwerk
- vergt service (voor- en nazorg)
- vereist verantwoording/meting
- is risicogevoelig (imago, succes, en dergelijke)

F) Beslag op financiën

- in hoeverre zijn investeringen vereist
- in hoeverre zijn directe kosten hoger dan opbrengsten/kostendekkend
- in hoeverre kan en mag aanspraak worden gemaakt op inzet subsidie

Bijlage VI. Sturingsmodel (OGSM)

Objective:						
Utrechters helpen de wereld te leren lezen, door ons voor 2020 te transformeren tot de eerste ondernemende en programmerende stadsbibliotheek						
Goals	2016	2017	2018	2019	2020	Strategies
1. Onze organisatie aanpassen om de teruglopende basisfinanciering op te vangen:						Waardepropositie:
* Structurele bezuiniging mn. op personeelsvlak	0	200	200	200	200	Klantintimiteit (programmering), met operational excellence (infra) en product innovation (expertise) als drempelwaarden * Opbouw nieuwe afdeling gericht op blauwe en groene programmering en een support team met vak kennis op het gebied van marketing, verkoop, e-business, social media, project management & business analysis)
* Mix van verdere bezuinigingen op personeelsvlak & efficiënter en effectiever omgaan met de bibliotheekvoorzieningen	0	0	247	207	182	* Ontwikkeling diepgaande expertise in de 9 kernfuncties en opbouw kennisnetwerk met universiteiten en hogescholen
2. Nieuwe verdienmodellen ontwikkelen als ondernemende bibliotheek:						
* Stimulans ondernemerschap & groei eigen inkomsten, incl. betaling en sponsoring door bedrijfsleven (blauwe wereld)	20	40	100	140	165	* Efficiënt beheer van de laagdrempelige en openbare fysieke en digitale infrastructuur, optimaal gebruikmakend van vrijwilligers
3. Onze maatschappelijke opdracht excellent uitvoeren:						
* Extra projectfinanciering aantrekken (groene wereld) bv. rijk of EU	340	250	250	250	250	Groei & innovatiestrategie: Marktpenetratie: meer halen uit een bestaande dienstverlening op een bestaande markt (quick wins blauw) Productontwikkeling: bv. blauwe dienstverlening verkopen aan bestaande 'groene' klanten Marktontwikkeling: met huidige diensten (herverpakt/aangescherpt/anders geprijsd) andere klanten aan te spreken
Verzorgen kwalitatief hoogstaande dienstverlening op het gebied van kennis en informatievaardigheden * Doorlopende programmering rondom 9 kernfuncties gericht op kennisoverdracht en informatievaardigheden						Leiderschapsstrategie:
*Bereik van 10.000 betalende klantbezoeken p.j. (blauwe wereld) in 2020	2.000	4.000	6.667	9.333	10.000	Inrichten van zelfsturende en ondernemende teams. Maximaal 3 lagen
*Bereik van 24.000 klantbezoeken p.j. (groene wereld) in 2020	20.000	21.000	22.000	23.000	24.000	Financiële strategie: Bezuinigingen overcompenseren met eigen inkomsten Organisatie strategie: Volledige reorganisatie & transformatie

Dashboard					Action plan 2015
Medewerkerstevredenheid 8 of hoger vanaf 2017	6	8	8	8	8 Meerjarenbegroting
Klanttevredenheid programmering van 8 of hoger (2016-2020)	8	8	8	8	8 Veranderaanpak
Tevredenheid opdrachtgever m.b.t. gemeentelijk bestelling 8 of hoger (2016-2020)	8	8	8	8	8 Reorganisatieplan
# website visits					Herinrichten organisatie op basis nieuwe structuur
# betalende leden					Inrichten flexschil
# bezoekers					Training medewerkers (nieuwe rollen/ondernemerschap)
# uitleningen					Marktonderzoek 2016 /check propositieontwikkeling
# media (afbouw doelstelling)					Programmering 2016 (blauwe/groene proposities) per vestiging
# activiteiten (afbouw doelstelling)					Inrichting service line overleg
# nieuwe proposities blauw (inclusief business case)					Kill our darlings program /stop to do list
eigen inkomsten (€)					Expertise profielen per kernfunctie + partnerprogramma's
projectsubsidie inkomsten (€)					Bezuinigingsplan algemeen en voor infra in het bijzonder
gerealiseerde extra bezuinigingen infra (€)					Meting klanttevredenheid 2016
# formele evaluaties van proposities/business cases					Meting medewerkerstevredenheid 2016
Strategisch alignment medewerkers					Relatiebeheer programma Gemeente Utrecht
% van de medewerkers dat ondernemend gedrag vertoond					Aanpassen website op nieuwe strategie
					Aanvragen projectsubsidies 2016

Bijlage VII. Opdrachten werkgroepen

Opdracht Werkgroep Personeel & Organisatie

Met als kader de koers zoals omschreven in hoofdstuk 6 zijn de taken en doorlooptijd voor de Werkgroep P&O:

Zomer 2015 Planvorming

- Bepalen welke taken, rollen en functies vereist zijn voor Programmering, Expertise en Infrastructuur. Bijbehorende competenties vaststellen.
- Bepalen hoe de ideale formatie er uit zou moeten zien. Hoeveel is nodig voor Programmering (opsplitsen in groene en blauwe wereld), hoeveel voor specifieke Expertise en hoeveel voor Infrastructuur.
- Binnen het huidige personeelsbestand een inventarisatie van de aanwezige competenties en aantallen maken. (Personeelsscan)
- Deze vergelijken met de ideale formatie en vaststellen hoeveel ontbreekt en hoeveel oververtegenwoordigd is.
- Op basis hiervan een reorganisatieplan opstellen waarin ook ruimte moet ontstaan om nieuwe medewerkers (vast en vrijwillig) aan te kunnen trekken.

Najaar 2015 Uitwerking

- Reorganisatieplan intern afstemmen en met OR.
- Sociaal Plan afstemmen met OR.
- Teamleiders voorbereiden op de uitvoering van het plan.
- Voorbereiding reorganisatie richting medewerkers: diverse informatierondes, belangstellingsregistratie, plaatsingsprocedure etc.
- Nieuwe medewerkers aantrekken zodra er zicht is op voldoende financiële ruimte.
- Vrijwilligers werven en trainen.
- Start nieuwe organisatie 01-05-2016.

Opdracht Werkgroep Programmering

- De werkgroep Programmering zal in brede zin bepalen wat nodig is om vanuit de BU relevante en onderscheidende diensten aan te bieden om (toekomstige) klanten aan zich te binden.
- Allereerst zal in de zomer een strategisch kader ontwikkeld worden waarin aan de hand van de verschillende klantbehoeften proposities bepaald worden. Deze waarde proposities zullen centraal voor de verschillende Mosaic klantgroepen ontwikkeld en bepaald worden. Om vervolgens dit naar elk van de verschillende verzorgingsgebieden van de BU te vertalen. Wie zijn de belangrijkste klanten nu en in de toekomst per gebied, welke behoeften en achterliggende vragen hebben zij, welke witte vlekken zijn er ten opzichte van het huidige aanbod.
- In deze laatste exercitie zullen ook medewerkers uit het desbetreffende verzorgingsgebied betrokken worden om hun kennis te benutten.
- In het ontwikkelen van de verschillende proposities zal de werkgroep ook meenemen met welke samenwerkingspartners welke proposities ontwikkeld kunnen worden.
- In het najaar ligt de nadruk op het tactisch en operationeel uitwerken van het strategisch plan. Hoe vertaalt de gekozen positionering en strategie zich door naar de programmering. Hoe ziet de programmering eruit, wat kan seriematig geprogrammeerd worden, welke activiteiten stimuleren welke functie, waar liggen de accenten gedurende het jaar?

- Tevens zal de werkgroep ook de vertaling maken naar de andere onderdelen zoals prijs, communicatie, kaartverkoop, de relatie met stakeholders.
- Tevens zal in samenspraak met de werkgroep P&O uitgewerkt worden wat het vraagt van het personeel, de medewerkers.
- Vervolgens zullen de doelen uitgewerkt worden naar een marktbewerkingsplan en zal een communicatieplatform ontwikkeld worden dat de verschillende middelen en activiteiten met elkaar verbindt.

Opdracht Werkgroep Distributie & Huisvesting

- Bepaal op basis van de uitkomsten van werkgroep Programmering welke vorm(en) van distributie en huisvesting er per verzorgingsgebied nodig is zodat de verschillende functies binnen programmering, beschikbaarstelling en uitlening van collecties en lezen, studeren en werken 'naast elkaar' plaats kunnen vinden.
- Beschrijf de kwalitatieve en kwantitatieve eisen waaraan vestigingen moeten voldoen om High Tech en High Touch vorm te kunnen geven.
- Maak c.q. herijk het spreidingsbeleid van vestigingen waarbij de uitgangspunten van programmering leidend zijn en gecombineerd moeten worden met financiële en politieke haalbaarheid.