

Strategisch Plan

2008 - 2011

Drents Netwerk Bibliotheken

Definitieve versie
23-11-2007

Inhoud

1.	Inleiding	5
2.	Externe analyse	6
2.1	Inleiding	6
2.2	Technische ontwikkelingen	6
2.3	Sociale en maatschappelijke ontwikkelingen	7
2.4	Economische ontwikkelingen	8
2.5	Branche-ontwikkelingen	8
2.6	Bestuurlijke ontwikkelingen	9
2.7	Ontwikkelingen in Drenthe	9
3.	Interne analyse	11
3.1	Strategie	11
3.2	Markt- en imago-onderzoek	11
3.3	Structuur	13
3.3.1	Lokale autonomie	13
3.3.2	Provinciale rol	13
3.3.3	Drents Netwerk Bibliotheken	14
3.3.4	Omvorming PBc tot Biblionet Drenthe	14
3.4	Systemen en procedures	15
3.4.1	Stand van zaken kwaliteitszorg en certificering	15
3.4.2	Kengetallen	15
3.5	De mensen	17
3.5.1	Cultuur en stijl van leidinggeven	17
3.5.2	HRM-beleid en competentie management	17
3.5.3	Dienstverband en leeftijdsopbouw medewerkers	18
3.5.4	Vrijwillige medewerkers	19
4.	Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen	20
5.	Visie & missie	21
6.	Strategische doelen en keuzes	22
6.1	Doelen	22
6.1.1	Waardering door klanten	22
6.1.2	Waardering door maatschappij	24
6.1.3	Waardering door medewerkers	24
6.1.4	Waardering door bestuur en financiers	25
6.2	Keuzes	26
6.2.1	Leiderschap	26
6.2.2	Management van personeel	26
6.2.3	Beleid en strategie	27
6.2.4	Management van middelen	29
6.2.5	Management van processen	30
	Bijlage 1: Structuur Drents Netwerk Bibliotheken (DNB)	32
	Bijlage 2: Omvorming PBc tot Biblionet Drenthe	34
	Bijlage 3: Gedeelde waarden	36
	Bijlage 4: Het INK-managementmodel	37

1. Inleiding

"In onze kabinetsprioriteiten spelen bibliotheken een belangrijke rol. Ziezo. Dat is maar vast gezegd! Want mensen moeten vandaag en morgen hun weg kunnen vinden in het almaar uitdijende informatie-oerwoud. Laat bibliotheken daarom samen met scholen de jeugd leren om relevante informatie op te sporen, te interpreteren en op waarde te schatten. Laat bibliotheken als 'Tom Tom' van de kennissamenleving fungeren; ook voor groepen die op achterstand staan", aldus minister Plasterk tijdens een recent gehouden toespraak.

Zie hier het strategisch plan voor de jaren 2008 tot en met 2011 van het Drents Netwerk Bibliotheken (DNB). Dit plan vormt het startpunt voor een nieuwe vierjarige planning- en controlcyclus, en geeft op hoofdlijnen – resultaatgericht - aan op welke wijze de Drentse bibliotheken vorm en inhoud willen geven aan die door de maatschappij gewenste bibliotheekvernieuwing. Dit plan is van en voor de Drentse bibliotheken en hun bestuurlijke omgeving. Het plan geeft aan op welke terreinen we in Drenthe gezamenlijk op willen trekken, maar geeft tevens de vrijheidsgraden die nodig zijn om de lokale autonomie te waarborgen. Dit plan vormt in feite de basis voor de (meerjaren-)beleidsplannen van de twaalf basisbibliotheken in Drenthe, waarin de strategische hoofdlijnen lokaal worden ingevuld en uitgewerkt.

De bibliotheken doen het goed in Drenthe, zo bleek uit de Monitor Bibliotheekvernieuwing die medio 2006 verscheen; we staan zelfs op de eerste plaats in Nederland. Maar om die positie te behouden in een snel veranderende maatschappij waarin informatie- en mediagebruik – onze kernactiviteit – razendsnel veranderen, zullen we vele nieuwe diensten moeten introduceren. Echter met behoud van de traditionele dienstverlening waarnaar nog tientallen jaren vraag zal zijn.

Tijdens een aantal strategische dagen in het najaar van 2006 hebben we onze visie neergezet op het bibliotheekwerk van de komende jaren, zijn keuzes gemaakt en speerpunten bepaald. In dit plan is een en ander nader uitgewerkt en beschreven. Het plan zal jaarlijks door het Drents Netwerk Bibliotheken worden geëvalueerd en, waar nuttig en nodig, worden bijgesteld.

2. Externe analyse

2.1 Inleiding

“De bibliotheek! Onderbenut of achterhaald?” en “Het is aanpassen of verdwijnen”.¹

Twee geluiden van recente datum weerspiegelen de situatie waarin de bibliotheeksector zich momenteel bevindt. De branche ziet zich geconfronteerd met een razendsnel veranderende en dynamische omgeving, die weliswaar uitdaagt tot vernieuwing maar ook een onzeker toekomstperspectief met zich meebrengt.

De afgelopen jaren hebben duidelijk gemaakt dat de ontwikkelingen rondom ICT, E-cultuur en digitale media allesbepalend zijn voor de sector. Zowel het gebruik als het bereik van de bibliotheken loopt terug en de monopoliepositie van de bibliotheek als distributiekanaal staat onder druk.

Bibliotheken krijgen, met name in het uitvoeren van hun informatiefunctie, steeds meer te maken met mondiale ontwikkelingen die boven hun eigen macht reiken. Het uitgangspunt voor bibliotheken is en blijft echter dat het bibliotheekwerk in heel Nederland - met ruim zestig miljoen bezoeken per jaar - van groot belang is m.b.t. cultuurspreiding en -deelname. Bibliotheken bieden toegang tot een veelzijdig, betrouwbaar en breed aanbod aan bronnen van kennis en cultuur, in een gemeenschappelijke, veilige en leerzame omgeving waar iedereen gratis of tegen geringe kosten terecht kan. Daarnaast spelen bibliotheken, veelal in samenwerking met het onderwijs, een wezenlijke rol in het achterstandenbeleid en het tegengaan van laaggeletterdheid. Tevens zijn ze van groot belang in de bevordering van het lezen; niet alleen bij kinderen, maar eveneens bij ouderen.

De bibliotheek is van wezenlijk belang voor het mede vormgeven van sociale samenhang en de kenniseconomie en in het verlengde daarvan voor het functioneren van de democratische samenleving en de ontwikkeling van het nieuwe burgerschap, waarin participatie centraal staat. Deze opvatting van burgerschap leidt ertoe dat de rol van de bibliotheek verschuift van ‘uitlener’ naar ‘toegangspoort’ of ‘wegwijzer’. Tegelijkertijd zetten deze ontwikkelingen de intermediaire functies zwaar onder druk: het mediagebruik verandert in zeer snel tempo. De traditionele ‘leesgeneratie’, de generatie intensieve boeken- en krantenlezers, neemt langzaam maar zeker af.

2.2 Technische ontwikkelingen

De ontwikkelingen op het gebied van ICT hebben voor de bibliotheeksector zowel positieve als negatieve gevolgen. Enerzijds biedt digitalisering mogelijkheden tot een enorme verbreding van het aanbod (collectie) en een uitbreiding van de participatie, waardoor het potentiële publieksbereik van de bibliotheken groeit. Anderzijds leidt digitalisering tot machtsconcentratie aan de kant van aanbieders en beheerders van de infrastructuur. Dit heeft beperking van het aanbod en belemmeringen in het vrije informatieverkeer tot gevolg en het beïnvloedt de bibliotheken in het uitoefenen van hun zo belangrijke taak: de informatiefunctie.

Digitalisering maakt een veel bredere collectie mogelijk, onder meer met audiovisuele bestanden die via het internet gedistribueerd kunnen worden. Tegelijkertijd neemt het relatieve belang van ‘eigen’ collecties af; bibliotheken geven in toenemende mate toegang tot informatie die zich elders bevindt, bijvoorbeeld bij andere bibliotheken of samenwerkingspartners.

¹ Deze externe analyse is een bewerking van en deels overname uit het hoofdstuk ‘Bibliotheken’ van het advies van de Raad voor Cultuur (*Innoveren, participeren!*, Den Haag, 2007).

Ontwikkelingen op het gebied van ICT stellen bibliotheken in staat om veel meer dan nu gebruik te maken van hun klantgegevens. Te denken valt aan het aanleggen van zogeheten persoonlijke 'smaakprofielen', gecombineerd met de mogelijkheid deel uit te maken van een 'community' rondom een interessegebied (eigen recensies plaatsen, onderling uitwisselen wat geleend en gekocht wordt). Daarbij kan ze ook fysiek plaats bieden aan productie: het creëren van gelegenheden en een voorziening waarmee mensen worden uitgedaagd content te produceren. Te denken valt aan het aanbieden van infrastructuur, zoals pc's, breedband en opslagcapaciteit.

ICT heeft de intrede van tal van nieuwe partijen in het informatiedomein bewerkstelligd: ook uitgeverconcerns, telecombedrijven en (internet)providers ontsluiten op grote schaal informatie. Internet wordt inmiddels door grote groepen mensen beschouwd als 'hoofdbibliotheek', waar je 24 uur per dag, zeven dagen per week terecht kunt met alle informatievragen.

Het zijn ontwikkelingen die van invloed zijn op het denken over de organisatie van de afzonderlijke instellingen (opzet en inrichting van de bibliotheekgebouwen, attitude en vaardigheden van bibliotheekmedewerkers, publieksbenadering), maar ook over de landelijke organisatie en het bestuur van het gehele stelsel (plaats van bibliotheken in het netwerk, distributie, selectie, collectievorming, toegankelijkheid).

2.3 Sociale en maatschappelijke ontwikkelingen

De wijze waarop de samenleving zich sinds de jaren zestig van de vorige eeuw heeft ontwikkeld kenmerkt zich door individualisering, segregatie en fragmentatie (grote culturele verschillen) en onthechting. Als reactie daarop is er juist nu weer sprake van een toenemende behoefte aan verbinding.

Dit weerspiegelt zich in het bibliotheekwerk. De bibliotheek heeft in toenemende mate een functie als schakel in het samenbrengen van mensen en ontwikkelt zich als het nieuwe 'dorpshuis' of 'stadsplein'. Zij vormt daarmee een verlengstuk van de publieke ruimte waar mensen uit alle geledingen van de samenleving samenkomen. De ontwikkeling van de digitale bibliotheek is aanvullend en kan de waarde die de spreiding en toegankelijkheid van de fysieke bibliotheken vertegenwoordigen niet vervangen.

Onder allochtone vrouwen en meisjes is de bibliotheek de meest bezochte openbare instelling. Allochtone doelgroepen zien de bibliotheek dan ook als een veilige plaats. In dit opzicht wordt wel gesproken van een proces van 'stille integratie' dat – mede dankzij de mogelijkheden tot ontplooiing en educatie die de bibliotheek biedt – plaatsvindt in de bibliotheken.

Door hun stevige verankering in lokale netwerken kunnen bibliotheken goed inspelen op behoeften in een gemeenschap. Zo gaan ze een steeds belangrijkere rol spelen in 'lokale revitalisering': het stimuleren van de leefbaarheid en het tegengaan van de verschraving van voorzieningen in kleine woonkernen, zowel op het platteland als in de stad. Er zijn inmiddels tientallen initiatieven waarbij bibliotheken structureel en zeer intensief samenwerken (inzake behuizing, management en beleid) met andere instellingen en voorzieningen op het gebied van cultuur, welzijn, onderwijs, informatie, zorg, educatie en zakelijke dienstverlening. Ook veranderen consumenten van informatie en cultuur in toenemende mate tot actieve producenten en ontwikkelaars.

Deze ontwikkelingen veranderen de verhouding tussen bibliotheken en hun bezoekers: het publiek komt meer centraal te staan, het zal actiever (willen) deelnemen aan de betekenisgeving van informatie en het zal beter en sneller bediend willen worden. Burgers organiseren steeds meer eigen activiteiten en willen daarin niet gestuurd, maar wel ondersteund worden. Dit vraagt van bibliotheken een andere publieksbenadering, die zich minder richt op distributie en aanbieden maar meer op het actief faciliteren van expressie, uitwisseling en het maken van verbindingen tussen mensen, ideeën en bronnen.

2.4 Economische ontwikkelingen

'Laagdrempelige toegang' betekent dat toegang tot het netwerk van openbare bibliotheken voor iedereen betaalbaar en gelijk is. Er doet zich echter een tendens voor van stijgende tarieven; de bijdrage van gebruikers is in de afgelopen twintig jaar gestegen van vijf procent naar ruim twintig procent van de totale kosten van het bibliotheekwerk. Dit roept de vraag op waar precies de grens ligt tussen publieke en private financiering.

Twee elementen spelen hierin een rol.

- Met de groei van de informatie-economie nemen commerciële belangen en concurrentie rondom informatie toe. Dit weerspiegelt zich in ontwikkelingen met betrekking tot auteursrecht en intellectueel eigendomsrecht. Informatie en cultuurproducten worden steeds meer geclaimd, gekoppeld aan exclusieve rechten, en ze verdwijnen van het publieke naar het private domein. Bibliotheken zien zich als gevolg hiervan geconfronteerd met verregaande kostenstijgingen door de auteursrechtelijke bescherming van media via onder meer leenrechtvergoedingen en licenties op digitale content. Uitgevers 'beschermen' hun informatie door deze slechts voor een beperkte doelgroep beschikbaar te stellen, bijvoorbeeld alleen aan leden van universiteitsbibliotheken. Ook schermen zij thuisgebruik (raadplegen van databases) door bibliotheekleden af of vragen ze er grote bedragen voor; zogeheten open-einde-licenties zijn in de regel onbetaalbaar voor bibliotheken.
- Het huidige logistieke systeem in de bibliotheeksector werkt belemmerend voor de betaalbare toegang tot informatie. Als bibliotheken hun collectie meer in netwerkbibliotheken gaan vormgeven, zal dit leiden tot meer gebruik van interbibliotheecair leenverkeer. Momenteel moeten gebruikers daarvoor betalen. Aangezien de huidige wetgeving niet voorziet in contributievrijdom, zijn zeer uiteenlopende tarifieringsystemen het gevolg, wat weer leidt tot verschillen per gemeente. Daarnaast gaat het om een principekwestie: bibliotheken moeten ervoor waken mee te gaan in de ontwikkeling dat juist voor hoogwaardige informatie betaald moet worden.

2.5 Branche-ontwikkelingen

Al deze ontwikkelingen leiden binnen de sector al jaren tot discussies over de plaats die de bibliotheek over tien jaar inneemt in de samenleving en over de eisen die de digitale revolutie stelt aan het stelsel en netwerk van bibliotheken.

Het proces van bibliotheekvernieuwing is al in 2001 ingezet en nadert inmiddels zijn formele voltooiing. Het doel hiervan is bibliotheken door middel van schaalvergroting beter te equiperen om hun functies – in kwalitatief en kwantitatief opzicht – goed te kunnen vervullen. De vernieuwingsoperatie heeft de afgelopen jaren veel gevraagd van zowel de branche als de betrokken overheden, maar heeft ook het nodige opgeleverd.

Er zijn landelijke diensten ontwikkeld, zoals 'Bibliotheek.nl', 'Al@din' en 'zoek&boek'. Ook zijn instrumenten ontwikkeld waarmee het beleid beter vormgegeven kan worden, bijvoorbeeld een systeem van kwaliteitszorg en certificering. Brancheformules en de Richtlijn voor Basisbibliotheken (Den Haag, 2005) bieden een heldere positionering en een ambitieus perspectief voor het regionale en lokale bibliotheekwerk.

Binnen de sector openbare bibliotheken wordt momenteel gewerkt aan de Netwerkcollectie Nederland: het opbouwen van een gezamenlijke, gelaagde netwerkcollectie, die tekst, beeld en geluid uit allerlei deelcollecties verenigt. Openbare bibliotheken hebben weinig digitale content in eigen bezit en zijn daarom sterk afhankelijk van samenwerking tussen wetenschappelijke bibliotheken, bibliotheken van erfgoedinstellingen, de Koninklijke Bibliotheek (KB) en tal van andere relevante instellingen.

Naarmate er meer digitaal materiaal beschikbaar komt, is meer synergie tussen instellingen nodig. Klanten hebben – zeker in het digitale domein – behoefte aan geïntegreerde diensten en willen niet bij verschillende instellingen hoeven aan te kloppen.

Het bibliotheekwerk heeft een wezenlijke taak in het tegengaan van de ‘digitale tweedeling’ in de maatschappij. Deze is niet alleen gelegen in de klassieke taak van het ontsluiten en toegang bieden, maar ook steeds meer in het begeleiden, ondersteunen en faciliteren van burgers in het ontwikkelen van de vaardigheden en mentaliteit die nodig zijn om de weg te kunnen vinden in de informatiemaatschappij. Want ook buiten het onderwijs is een betrouwbare en laagdrempelige instantie nodig om te ‘gidsen’ in de constant veranderende technologieën, informatiesystemen en informatiebronnen.

2.6 Bestuurlijke ontwikkelingen

Eén van de gevolgen van digitalisering is dat bibliotheken steeds minder taken individueel kunnen uitvoeren, omdat die een bovenlokale, provinciale, landelijke of zelfs bovensectorale aanpak vereisen. Deze tendens staat op gespannen voet met de decentrale inrichting van het stelsel en met de lokale autonomie.

Bibliotheken zijn autonome partijen en de bestuurlijke verantwoordelijkheid en financiering zijn verdeeld over drie overheidslagen. Dit leidt tot onduidelijkheid ten aanzien van posities, tot diffuse bestuurlijke verhoudingen ten aanzien van het bibliotheekwerk en vervolgens tot een onheldere taak- en verantwoordelijkheidsverdeling.

In de meeste provincies in Nederland heerst grote vrijblijvendheid, zowel van de kant van de betrokken overheden als van de bibliotheken zelf. (Te) veel bibliotheken ontwikkelen varianten op reeds bestaande producten en/of diensten. Tevens bestaat er structureel onduidelijkheid over de provinciale laag in het bibliotheekwerk, ten opzichte van zowel de Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB), de zelfstandige openbare bibliotheken, de bibliotheken met een wetenschappelijke steunfunctie (wsf) en de universiteitsbibliotheken. Zo is in een aantal provincies op facilitair niveau een overlap tussen dat wat basisbibliotheken zelf doen in hun backoffice en de taken die de provinciale serviceorganisaties aanbieden. Daarnaast kent de branche meerdere automatiseringssystemen en ontbreekt het op het vlak van de digitale dienstverlening veelal aan onderlinge verbinding en aan aansluiting met de landelijke ‘portal’ Bibliotheek.nl. Kortom: er is sprake van een versnipperde, weinig samenhangende en inefficiënt werkende infrastructuur.

De Raad voor Cultuur adviseert een stelsel onder een eenduidige regie, op basis van een heldere visie van de rijksoverheid op de positie en functie van de bibliotheek in de samenleving. Deze visie moet vervolgens consequent worden doorvertaald in alle lagen van het stelsel.

Ten aanzien van al deze zaken vormen Drenthe (en Groningen) positieve uitzonderingen. Deze provincies zien herstructurering niet als doel op zich en beseffen dat de bibliotheken elkaar nodig hebben om voldoende schaalgrootte voor de vernieuwingsprocessen te bereiken.

2.7 Ontwikkelingen in Drenthe

De ontwikkelingen op sociaal-maatschappelijk terrein - en de reactie van bibliotheken daarop - spelen in meerdere en mindere mate ook in onze provincie. De Drentse bibliotheken scheppen op basis van de kernfunctie ‘ontmoeting en debat’ uit de Richtlijn voor basisbibliotheken de mogelijkheid mensen uit alle geledingen van de samenleving samen te brengen. In het kader van deze ontmoetingsfunctie is handhaving van de spreiding en toegankelijkheid van de fysieke bibliotheek gelegitimeerd, hetgeen niet wil zeggen dat er qua behuizing niet gekeken wordt naar andere (samenwerkings)vormen en formules.

Hiermee wordt ook aangesloten bij het provinciale beleid t.a.v. 'Kansen voor voorzieningen in het Drentse landelijke gebied' zoals de provincie dat neergelegd heeft in haar notitie Multifunctionele dienstencentra (Assen, 2004). Hierin wordt gepleit voor behoud en versterking van voorzieningen in het landelijk gebied die onontbeerlijk zijn voor de leefbaarheid: 'Een goed net van kleinschalige multifunctionele dienstencentra met kinderopvang, consultatiebureaus, financiële diensten, sociaal-cultureel werk en bibliotheek is onontbeerlijk voor de leefbaarheid'. In Assen, Hoogeveen en Emmen kan het hierbij gaan om wijkbeleid op maat met filialen, servicepunten en informatieloketten.

Bibliotheken in Drenthe zijn stevig verankerd in de lokale gemeenschap en kennen een sterke positie in lokale netwerken. Ze werken – ook tengevolge van het proces van bibliotheekvernieuwing - in toenemende mate veelal als 'spin in het web' gestructureerder en intensiever samen met andere organisaties en instellingen op het gebied van cultuur, welzijn, onderwijs, informatie en educatie.

Ook op grond van de kernfuncties 'kennis en informatie', 'kunst en cultuur', 'ontwikkeling en educatie' en 'lezen en literatuur' willen de bibliotheken de komende jaren verder werken aan vormen van 'horizontale samenwerking' en 'functionele verbreding' op sociaal-maatschappelijk en cultureel gebied. Dit sluit tevens aan bij het door de provincie geformuleerde beleid op deze terreinen in haar nota's Mensen in het middelpunt (Assen, 2004) en de cultuurnota De kunst van het combineren (Assen, 2004).

Uit recent landelijk onderzoek is gebleken dat Drenthe kampt met een t.o.v. andere provincies relatief grote taalachterstand bij kinderen en allochtonen, en met een grote mate van laaggeletterdheid in het algemeen. De provincie heeft het voortouw genomen om deze problematiek aan te pakken. Bibliotheken leveren hieraan de komende jaren - uiteraard in nauwe samenwerking met het onderwijs - een belangrijke bijdrage in de vorm van het 'Aanvalsplan Laaggeletterdheid'.

De vergrijzing in Drenthe neemt de komende jaren in Drenthe iets sterker toe dan in andere provincies. Dit heeft niet zo zeer te maken met een andere bevolkingsopbouw dan wel met het feit dat zich in Drenthe de laatste jaren relatief veel vutters en gepensioneerden hebben gevestigd. Voor bibliotheken kan dit een interessante doelgroep zijn, ook al omdat uit onderzoek blijkt dat het deelnemerspercentage aan bibliotheken onder senioren minder dan 20% is. Het is echter niet zo gemakkelijk om de senioren als specifiek marktsegment te benaderen: met name de 'jongere' senioren (tot 70 jaar) onderscheiden zich qua leefstijl niet meer van de leeftijdscategorieën daarvoor. De specifieke dienstverlening van bibliotheken zal zich ook de komende jaren vooral richten op leesgehandicapte en immobiele inwoners van Drenthe.

Overigens dient in dit verband vermeld te worden dat er bij een steeds groter wordende groep inwoners met een inkomen op of zelfs onder de bijstandsgrens sprake is van relatieve armoede, waarbij het lidmaatschapsgeld van de bibliotheken een belemmering vormt voor het gebruik ervan.

3. Interne analyse

3.1 Strategie

Bibliotheken vinden het lastig om keuzes te maken, en dan met name om aan te geven wat ze *niet* zullen doen. In feite is dat niet zo verwonderlijk: in een gesubsidieerde, non-profit omgeving is het heldere keuzecriterium 'Wat schuift het?' er immers niet. De beleidsplannen van veel bibliotheken en de PBC Drenthe waren de afgelopen jaren daarom voornamelijk inspanningsgericht maar in onvoldoende mate resultaatgericht, vooral waar het de vernieuwing betrof.

In het najaar van 2006 is een proces gestart om te komen tot een strategische visie op de Drentse bibliotheken van de toekomst. Het bepalen van de kernactiviteiten, de strategische koers en keuze m.b.t. wat we wel en wat we niet willen, stond hier centraal. Dit strategisch plan is mede gebaseerd op de uitkomsten van twee strategische dagen die in oktober 2006 in Zeegse zijn gehouden. Hier waren naast een brede vertegenwoordiging vanuit de bibliotheken en de PBC-backoffice ook vertegenwoordigers van gemeenten en lokale besturen aanwezig.

Deze 'denk-dagen' hebben drie heldere strategische speerpunten opgeleverd:

- functionele verbreding (vooral een lokale aangelegenheid);
- de digitale bibliotheek (vooral een provinciale aangelegenheid);
- intensivering van de marketing en communicatie teneinde bovenstaande ontwikkelingen aan de Drentse burgers te presenteren.

Deze strategische speerpunten dienden mede als basis voor de vernieuwingsagenda's die de bibliotheken eind 2006 samen met de gemeenten hebben opgesteld. Vanuit die vernieuwingsagenda's is begin 2007 het *Marsrouteplan* (Actualisering 2007) van de provincie Drenthe tot stand gekomen, waarin de nieuwe strategische hoofdlijnen duidelijk zichtbaar zijn. In het *Marsrouteplan 2007* zijn ook de prioriteitsgebieden zichtbaar zoals die vanuit het ministerie van OCW via het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing bij de twaalf provincies zijn ingebracht.

Deze prioriteitsgebieden zijn:

- collectionering
- digitale bibliotheek
- functionele verbreding (nieuwe publieksfuncties van de bibliotheek)
- kwaliteitszorg
- netwerkvorming

3.2 Markt- en imago-onderzoek

Tot nu toe is slechts zeer ten dele aan de burger gevraagd wat hij/zij zou willen. Medio 2006 is in Drenthe voor het eerst een kwantitatief onderzoek gehouden naar imago en bekendheid met nieuwe diensten. In het kader de samenvatting.

Hoe vaak komt men in de bibliotheek?

Leden komen vaak eens per twee of drie weken in de bibliotheek, wat overeenkomt met de uitleentermijn. Niettemin zijn er ook leden die nooit komen. Ongeveer vier van de tien niet-leden komen toch wel eens in de bibliotheek, maar vaak niet meer dan enkele keren per jaar.

Wat zijn de belangrijkste redenen om het abonnement op te zeggen?

De meeste niet-leden zijn wel ooit lid geweest, maar hebben al meer dan tien jaar geleden hun abonnement opgezegd. De belangrijkste redenen om het abonnement op te zeggen waren tijdgebrek (b.v. minder tijd voor lezen of om naar de bibliotheek te gaan) en een veranderde interesse (b.v. andere vrijetijdsbesteding, minder behoefte boeken/info voor school/werk).

Wat is het imago van de bibliotheek?

Respondenten vinden vooral dat de bibliotheek iedereen iets te bieden heeft, klantgericht is en met de tijd meegaat. Het minst herkend wordt de stelling dat de bibliotheek veel activiteiten organiseert. Zoals te verwachten is hebben niet-leden vaak geen duidelijk beeld van de bibliotheek.

Waarmee concurreert de bibliotheek?

Wat betreft het verkrijgen van boeken en tijdschriften is de boekhandel de grootste concurrent van de bibliotheek. Meer dan de helft van de respondenten koopt daar boeken en tijdschriften. Verder leent men vaak van vrienden en familie of koopt men bij andere winkels, zoals supermarkten, pompstations, kiosken etc. Er zijn geen verschillen tussen leden en niet-leden, behalve dat leden vaker boeken lenen uit bibliotheken en niet-leden vaker zeggen niet te lezen.

Voor informatie voor een reis of vakantie, een hobby, een opleiding of cursus die men volgt, of voor het werk zoekt men vooral op internet vanuit huis. Ook vragen aan een deskundige of instantie of aan een bekende zijn populairder dan naar de bibliotheek gaan. Leden zoeken vaker dan niet-leden informatie op internet vanuit huis of een opleiding of school en vaker in de bibliotheek of bibliobus.

Kent men de mogelijkheden in de dienstverlening van de bibliotheek?

Vrijwel alle respondenten weten dat je in de bibliotheek boeken kunt lenen. Alle andere diensten zijn door minder dan de helft van de respondenten spontaan genoemd. De minst bekende diensten zijn culturele activiteiten (tentoonstelling, film), activiteiten voor kinderen, raadplegen van databanken, cursussen, ruimte voor zelfstudie, kopiëren, maatschappelijk of politiek debat en gebruiken van de computer voor tekstverwerking e.d.

Van de respondenten die beschikken over internet bezoekt slechts een op de vijf wel eens de website van de bibliotheek. Wat betreft de nieuwe diensten zijn zoeken in de catalogus, reserveren en verlengen via internet het meest bekend en gebruikt, maar minder dan de helft van de respondenten kent deze diensten. Er is nog wel wat potentieel bij respondenten die de dienst nog niet gebruiken, maar dit wel zouden willen. Het minst bekend zijn de attenderingsservice, leesadviezen via internet, internetnieuwsbrieven, Aquabrowser, [Al@din](#), het raadplegen van databanken en de verkoop van nieuwe boeken. De attenderingsservice lijkt het meeste potentieel te hebben, relatief veel respondenten die deze service nog niet kenden zouden er wel gebruik van willen maken. Ook [al@din](#) en de Aquabrowser hebben enig potentieel.

Wat zijn diensten die het lidmaatschap aantrekkelijker maken?

Er zijn vrij weinig spontane suggesties voor verbetering gegeven, veel respondenten leden vinden de dienstverlening goed zoals die nu is. Het meest genoemd door leden zijn nieuwere of recentere boeken, niet-leden noemden het vaakst dat de bibliotheek goedkoper zou moeten worden. De overige suggesties zijn erg divers.

Er is een aantal suggesties gedaan om het lidmaatschap aantrekkelijker te maken. Respondenten zijn het meest enthousiast over abonnementsvormen op maat (b.v. geen abonnementsgeld en wel leengeld, extra veel mogen lenen, extra lang mogen lenen). Ook het regelen van bibliotheekzaken via internet en attendering op interessante boeken maken het lidmaatschap aantrekkelijker voor een aanzienlijke groep. Het laten halen en brengen van boeken is voor een kleine groep aantrekkelijk, evenals het verruimen van de openingstijden.

Voor niet-leden is het vaker aantrekkelijk als de bibliotheek vaker of langer open is. Voor alle suggesties geldt dat vooral jongere respondenten vinden dat deze het lidmaatschap aantrekkelijker zouden maken.

3.3 Structuur

3.3.1 Lokale autonomie

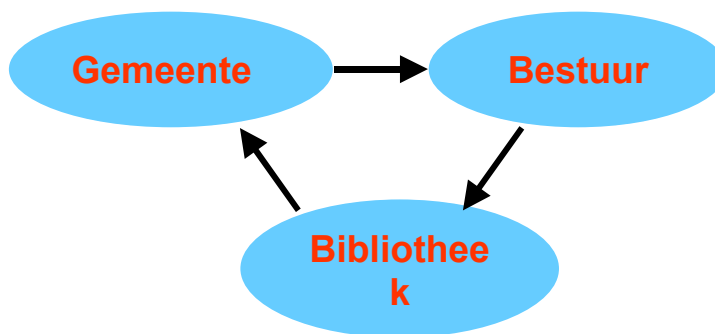
De gemeente is de primaire opdrachtgever van de basisbibliotheek; het lokale bestuur is daarbij opdrachtnemer en het bibliotheekteam in de gemeente voert het beleid uit, onder leiding van een bibliotheksdirecteur of –manager. Schematisch ziet dat er als volgt uit.

Belangrijkste financier
Gewenste functies in collegeprogramma
Vernieuwingsagenda

Opdrachtgever aan bestuur

Bestuurder van bibliotheekstichting
Stelt beleid en begroting vast
Bewaakt uitvoering

Opdrachtnemer van gemeente



Uitvoerder van door bestuur vastgesteld beleid

Leverd diensten aan inwoners
Rapporteert aan bestuur
Adviseert bestuur en gemeente

In Drenthe is ervoor gekozen dat iedere gemeente een eigen basisbibliotheek heeft, er is dus sprake van een 1-op-1 relatie, in tegenstelling tot wat in andere provincies het geval is. Daar vormen meerdere gemeenten gezamenlijk het opdrachtgeverschap voor een basisbibliotheek, hetgeen vaak nogal wat overleg en afstemming tussen die gemeenten onderling noodzakelijk maakt.

3.3.2 Provinciale rol

De provincie beschikt namens OCW over de vernieuwingsgelden, deze zijn beschikbaar voor zowel het Drents Netwerk Bibliotheken (DNB, zie 3.3.3) als individuele gemeenten. De provincie is dus in zekere zin opdrachtgever voor de vernieuwingsprojecten. Een adequate regierol bij het proces van bibliotheekvernieuwing van m.n. de provincie is van groot belang. Daarnaast is afstemming van de projectaanvragen tussen het Drents Netwerk Bibliotheken en individuele gemeenten noodzakelijk.

Voorkomen moet worden dat het dubbele opdrachtgeverschap van gemeenten en provincie leidt tot een touwtrekken om vernieuwingsgelden. Ook ligt het gevaar op de loer dat er communicerende vaten ontstaan tussen provinciale vernieuwingsgelden en gemeentelijke bezuinigingen; de inzet van vernieuwingsgeld kan en mag immers niet leiden tot de afname van gemeentelijke budgetten.

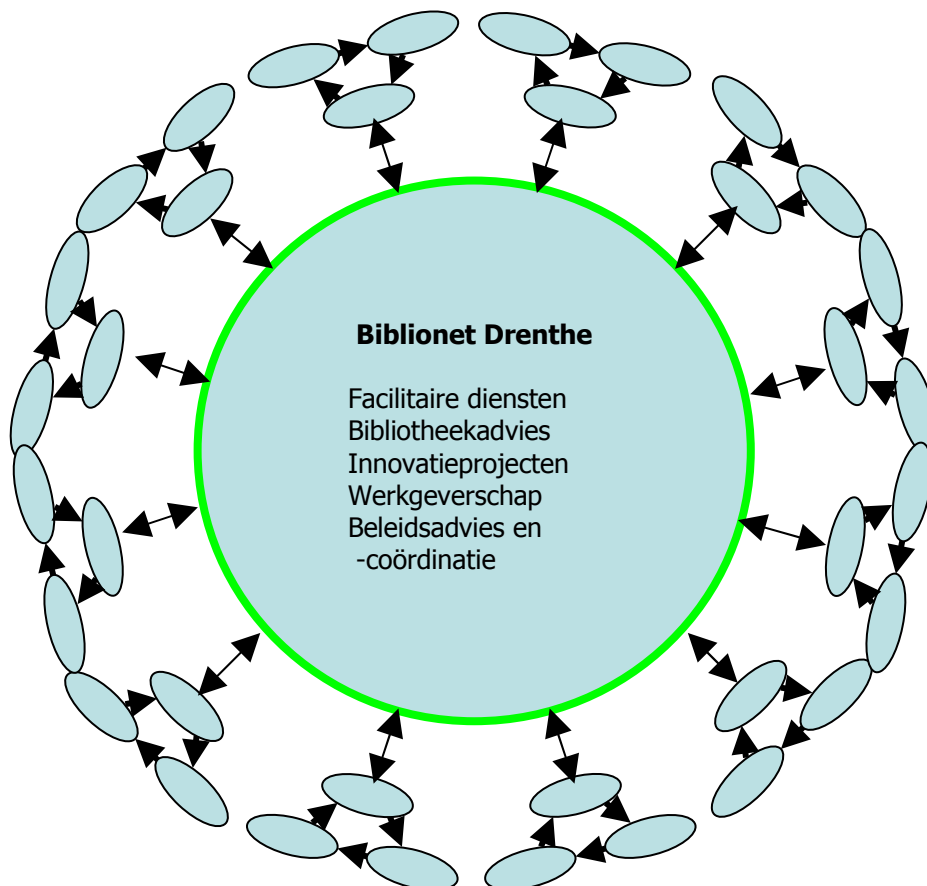
De provincie is tevens de primaire opdrachtgever van Biblionet Drenthe (zie verder) voor wat betreft haar facilitaire en innovatieve dienstverlening die voortvloeit uit de inzet van het reguliere provinciale bibliotheekbudget, vastgelegd in een prestatieovereenkomst.

3.3.3 Drents Network Bibliotheken

In opdracht van de provincie Drenthe is eind 2006 een 'Taskforce' geïnstalleerd met als taak "de vervolmaking van het Drents Network Bibliotheken" vorm en inhoud te geven. Dit als nadere invulling van het statenbesluit van 28 februari 2006 op basis van het rapport *Met het oog op lezers en leners*" en het *Marsrouteplan Bibliotheekvernieuwing 2005/2006*. In het Drents Network Bibliotheken werken alle twaalf basisbibliotheken samen.

De Taskforce Drents Network Bibliotheken heeft recht willen doen aan het cultureel ondernemerschap en de autonomie op lokaal niveau, alsmede aan de efficiencyvoordelen op het vlak van kwaliteit en kostenbesparing door samenwerking. Op de Drentse schaal wordt het continueren van de intensieve samenwerking beslist noodzakelijk geacht.

Bij de samenwerking tussen het Network en Biblionet Drenthe wordt recht gedaan aan de positie van zowel de bibliotheken met werknemers van Biblionet Drenthe als de bibliotheken van Assen en Hoogeveen, die eigen werkgeverschap kennen. Biblionet Drenthe is in het network de leverancier van de gezamenlijke bibliotheekproducten en adviseur van het Network. Onderstaand schema geeft de positie van de basisbibliotheken en van Biblionet Drenthe weer. In bijlage 1 is de verdere opzet en uitwerking in overlegvormen van het Drents Network Bibliotheken beschreven.



3.3.4 Omvorming PBc tot Biblionet Drenthe

De wijze waarop in het verleden vorm werd gegeven aan de ondersteuning van en dienstverlening aan de tien bij de PBc aangesloten basisbibliotheken, heeft geresulteerd in een aanbod van producten en diensten dat niet alleen kwalitatief op peil is (aldus de afnemers) maar waarbij ook een haast optimale kostenefficiëncy is bereikt. Drenthe onderscheidt zich op vele aspecten in positieve zin van de meeste andere provincies (aldus die provincies). Dat alles was mogelijk omdat de tien basisbibliotheken uitermate strak en veelal top-down - in feite vanuit de PBc-backoffice-organisatie - werden aangestuurd.

Dit model heeft zijn tijd nu gehad. Het is een expliciete keuze om prioriteit te gaan geven aan ondernemerschap, creativiteit, en het initiëren en implementeren van nieuwe ontwikkelingen. Ondernemerschap hoort principieel dichtbij de klant, de Drentse burger, plaats te vinden. Daarmee wordt het primair een zaak van de bibliotheken (de frontoffices), de gemeenten en de bibliotheekbesturen. Het erkennen van het lokaal ondernemerschap betekent dat bepaalde backofficeproducten en -diensten van de serviceorganisatie in de toekomst niet meer in gelijke vorm en hoeveelheid door alle basisbibliotheken worden afgenomen. Het gevolg daarvan is een minder optimale kostenefficiëncy. Aan de andere kant blijven een eenduidige strategie (dit plan), collectieve afname van backofficediensten en gezamenlijk inzet op flankerende beleidsterreinen als marketing, personeel, collecties en innovatie van groot belang om de efficiëncy en effectiviteit te behouden.

Om goed in te kunnen spelen op al deze ontwikkelingen is de PBc Drenthe per 1 januari 2007 omgevormd tot een nieuwe serviceorganisatie die flexibel en vraaggericht diensten levert aan de lokale bibliotheken. Deze nieuwe serviceorganisatie heeft de naam Biblionet Drenthe gekregen en omvat o.m. een innovatiecentrum en een facilitair bedrijf. In bijlage 2 wordt de organisatie nader beschreven.

3.4 Systemen en procedures

3.4.1 Stand van zaken kwaliteitszorg en certificering

In 2005 en 2006 zijn positiebepalingen uitgevoerd in bibliotheken en bij de serviceorganisatie m.b.t. de fasering waarin ze zich in INK-termen (INK = Instituut Nederlandse Kwaliteit) bevonden. Daarbij zijn verbeterpunten geïnventariseerd en geclusterd in drie groepen: interne communicatie, planning & control en procesbeschrijvingen. Werkgroepen hebben verbeteracties in kaart gebracht en uitgevoerd.

De bibliotheek van Emmen is in 2007 'all out' gecertificeerd. Inmiddels weten we dat de negen kleinere bibliotheken die via het centraal werkgeverschap samenwerken in Biblionet Drenthe eind 2008 als één bibliotheek – en ook in één ronde – gecertificeerd zullen worden; Assen en Hoogeveen gaan (resp. najaar 2007 en voorjaar 2008) 'apart'.

De bibliotheken gaan zich de komende beleidsperiode richten op het werken vanuit de derde, systeemgeoriënteerde fase van het INK-managementmodel. Dit houdt in dat de organisatie intern zodanig op orde is, dat men bij de uitvoering van de dienstverlening de klant daadwerkelijk centraal kan stellen. In deze periode zullen bij alle basisbibliotheken nieuwe positiebepalingen uitgevoerd worden.

3.4.2 Kengetallen

Onderstaand de belangrijkste kengetallen van de twaalf Drentse bibliotheken:

Met betrekking tot de *inkomsten* kunnen de volgende opmerkingen worden gemaakt:

- De inkomsten uit contributie stijgen in 2006 naar 1,3 mln. per jaar. Deze stijging is niet te danken aan groeiende ledentallen, maar aan contributieverhogingen.
- De leentoeslag (boetegeld) daalt voor het tweede jaar op rij. Deze daling is procentueel gezien groter dan de daling in totale boekuitleningen.

- De inkomsten uit andere media dan boeken (leengeld en reserveringskosten voor cd's, cd-rom, video en dvd) nemen af met meer dan 20%. De grootste nominale daling zit bij cd's, de grootste percentuele daling vinden we bij video (bijna 50%).
- De totale inkomsten uit het reserveren van materialen blijven gelijk, maar de reserveringen via internet nemen iets toe. Reserveren 'aan de balie' neemt dus licht af. In een aantal bibliotheken is reserveren overigens gratis.
- De inkomsten voor 'internetten in de bibliotheek' nemen wederom met € 10.000,- af. In drie jaar tijd zijn de inkomsten voor internetten in de bibliotheek gehalveerd.

Inkomsten (geïndexeerd)				
	2003	2004	2005	2006
Contributie	100	105	109	113
leentoeslag boeken	100	147	129	121
boeken leengeld en schade	100	109	108	101
boeken reserveren	100	101	101	96
'nieuwe' media	100	88	71	57
reserveren internet	100	105	122	124
Internet	100	85	68	50
Totaal	100	108	107	108

Wat betreft het aantal *uitleningen* geldt:

- Het totaal aantal uitleningen is tussen 2003 en 2006 met acht procent gedaald.
- De daling is bij de collectie volwassenen informatief het grootst
- Beide categorieën informatief (jeugd en volwassenen) dalen in drie jaar tijd met bijna 16%.
- De categorie 'overig' vertoont ook een lineair dalende lijn. We leveren daar per jaar steeds vijf procent in. Met 'overig' wordt bedoeld; tijdschriften, avm- en digitale media (cd, cd-rom, video en dvd), luisterboeken, etc.
- Verlengingen worden gerekend onder uitleningen; van het totaal aantal uitleningen is meer dan 18 procent een verlenging. Dat percentage is gestegen nadat het mogelijk is geworden om via internet te verlengen.
- In 2006 waren er 5.329.492 uitleningen.

Uitleningen (geïndexeerd)				
	2003	2004	2005	2006
Romans	100	98	94	92
Volw. Informatief	100	98	87	81
Jeugdverhalend	100	100	98	98
Jeugd informatief	100	97	94	91
Overig	100	97	89	83
Totaal	100	98	94	92

Het *aantal leden* is in drie jaar tijd met 6% afgenomen. De grootste daling was van 2004 naar 2005, een ledenafname van bijna 8%; dit was echter te wijten aan een systeemwijziging die later weer is teruggedraaid. Het komt er op neer dat het aantal leden de laatste jaren ieder jaar is gedaald. Einde 2006 waren er 138.091 leden.

Aantal leden (geïndexeerd)			
2003	2004	2005	2006

100	99	92	94
-----	----	----	----

De spreiding van de bibliotheekvoorzieningen in Drenthe is, in verhouding tot het inwoneraantal, groot. Er zijn 52 vestigingen en 165 halteplaatsen van 5 bibliobussen.

3.5 De mensen

3.5.1 Cultuur en stijl van leidinggeven

De cultuur van de Drentse bibliotheekorganisaties (bibliotheken en serviceorganisatie) kan worden gekenschetst in termen als:

- vriendelijk, plezierig
- goede sfeer
- bereidwillig, moeite met keuzes
- collegiaal, loyaal
- (te?) intern gericht
- kostenbewust
- inspanningsgericht, te weinig resultaatgericht
- vasthouden aan 'oude waarden'

Er is echter ook wel sprake van enige berusting m.b.t. het traditionele bibliotheekwerk, met als gevolg dat er niet voortdurend wordt gekeken of dingen beter, sneller of goedkoper kunnen. Wat dit aspect betreft zou er wel wat meer ambitie in de organisaties aanwezig mogen zijn.

Leonard Berry somt in zijn boek *Excellente dienstverlening* (Alphen a.d. Rijn, 1999) een aantal elementen voor succes op die – om dat succes te behalen – als kernwaarden door de medewerkers van een organisatie gedeeld moeten worden. Een 'Drents' beeld hiervan is geschetst in bijlage 3.

Op diverse plaatsen is sprake van coachend en inspirerend leiderschap en goed voorbeeldgedrag. Dit is echter nog niet over de volle breedte het geval. Toekomstige ontwikkelingen vragen kritische en ondernemende leidinggevendenden, die sturing en bijsturing geven maar ook durven in te grijpen als het fout dreigt te gaan.

Voor de functie bibliotheekmanager is in de negen kleinere gemeenten twaalf uur per week beschikbaar. Om tot een volwaardige baan te komen wordt deze in de meeste gevallen gecombineerd met de functie vestigingsleider. Deze combinatie wringt hier en daar, zowel in omvang als niveau. Het managementdeel is hbo - ondernemen, netwerken en managen – de functie vestigingsleider is in de meeste gevallen op mbo-niveau en meer operationeel en uitvoerend.

De wijze waarop de functie van vestigingsleider wordt ingevuld is vaak sterk bepalend voor de sfeer, de inrichting en de activiteiten van een bibliotheek en daarmee in hoge mate voor de klanttevredenheid. Er zijn bibliotheken waar het 'gezellig' is, waar een praatje wordt gemaakt, waar het druk is, een bloemetje op de balie staat, waar de pc's prominent vooraan staan, waar een leescafé is, in diverse vitrines presentaties zijn opgebouwd, waar populaire boeken frontaal zijn neergezet, waar bewegwijzering aanwezig is, waar de 'bemanning' er representatief uitziet en Jan en alleman in dorp of wijk kent. Allemaal zaken die niets kosten en waarbij niemand zich achter geld, gemeente of bestuur kan verschuilen. Er zijn echter ook bibliotheken die op onderdelen achterblijven en waar een 'make-over' noodzakelijk is.

3.5.2 HRM-beleid en competentie management

Begin 2006 is t.b.v. de medewerkers die in dienst zijn van Biblionet Drenthe gestart met een project competentie management en de ombouw van functiebeschrijvingen op basis van

competenties. Hieraan gerelateerd is een nieuwe opzet van functioneringsgesprekken die eind 2006 van start is gegaan.

Begin 2007 zijn in het kader van de organisatieontwikkeling trajecten gestart m.b.t.:

- *resultaatgericht werken*: de eerste opbrengst hiervan is vervat in dit strategisch plan (SP) waarin de succesfactoren en prestatie-indicatoren zijn weergegeven conform de resultaat- en organisatiegebieden van het INK-model (zie bijlage 4). Het is de bedoeling dat de lokale plannen die van dit strategisch plan worden afgeleid dezelfde structuur aanhouden m.b.t. de te behalen doelen en resultaten.
- *projectmatig werken*: het innovatiecentrum heeft de methodiek Prince-2 geadopteerd voor projectmatig werken. Alle (vernieuwings-)projecten zullen qua plan en uitvoering conform deze methodiek worden opgezet en geïmplementeerd.

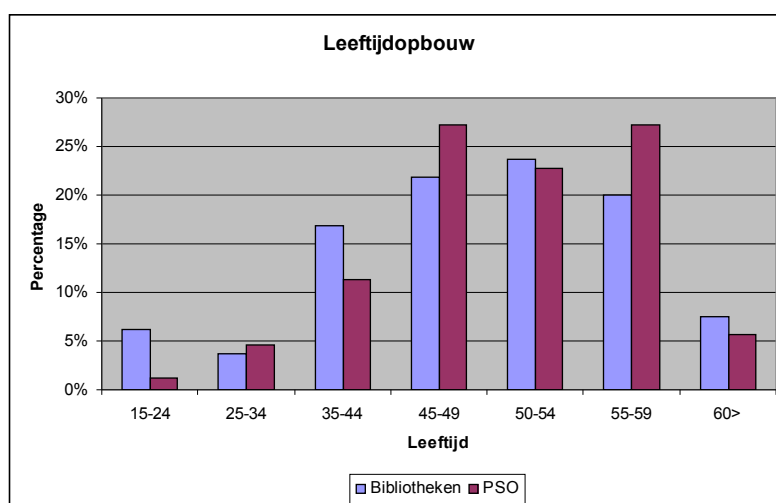
Eind 2006 is in samenwerking met de andere noordelijke provincies een omvangrijk opleidingsprogramma van start gegaan dat voor 50% wordt gesubsidieerd uit ESF-gelden. Het programma loopt door tot eind 2007 en omvat voor Drenthe o.m. de volgende trajecten:

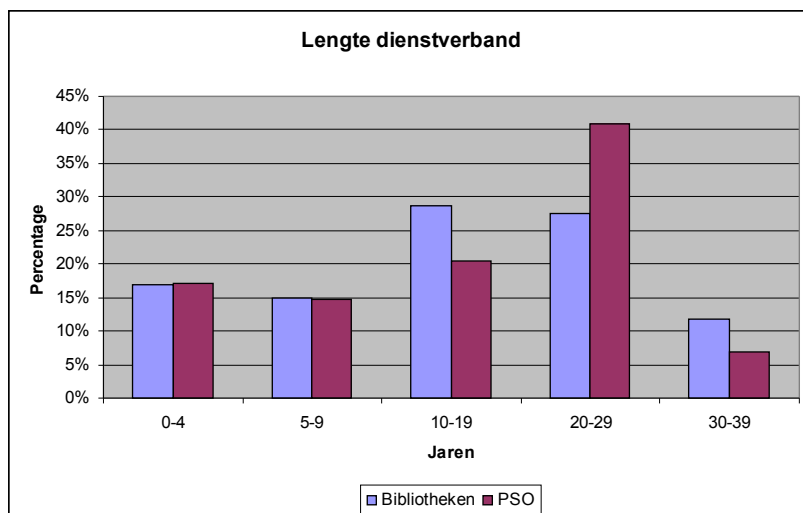
- cultureel ondernemerschap
- digitaal rijbewijs
- vormgeven van presentaties en tentoonstellingen
- management development
- verandermanagement
- resultaatgericht werken
- klantgericht communiceren

3.5.3 Dienstverband en leeftijdsopbouw medewerkers

De bibliotheeksector kenmerkt zich in het algemeen door een relatief hoge gemiddelde leeftijd van de medewerkers en dientengevolge ook door lange dienstverbanden. Drenthe vormt hierop geen uitzondering. Zowel in de bibliotheken, het facilitair bedrijf en innovatiecentrum van Biblionet Drenthe werken veel medewerkers op hbo-niveau (BDA/IDM) met lange dienstverbanden en dus veel ervaring. De keerzijde hiervan is dat het in de meeste gevallen wel gaat om medewerkers met een traditionele opleiding uit de jaren '70, '80 en '90 en met ervaring op het traditionele bibliotheekgebied. Hier zien we de tweespalt tussen traditioneel bibliotheekwerk en vernieuwing.

Onderstaande grafieken geven de opbouw weer. Opmerkelijk is het feit dat de gemiddelde leeftijd bij de serviceorganisatie (facilitair bedrijf en innovatiecentrum) hoger is dan bij de bibliotheken. Ook het gemiddelde dienstverband is hier langer.





3.5.4 Vrijwillige medewerkers

In de Drentse bibliotheken werken zo'n 750 vrijwilligers, voornamelijk in de kleine kernen. Drenthe telt hiermee het hoogste aantal vrijwilligers in Nederland.

Deze medaille heeft twee kanten: enerzijds vormen de vrijwilligers de inbedding van de bibliotheek in de plattelandscultuur, en stellen ze ons in staat om ook de bibliotheken in kleine kernen open te houden. Anderzijds vormen de vrijwilligers geen goede afspiegeling van de (beoogde) klantenkring en is een directe 'gezagsrelatie' lastig waar te maken.

4. Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen

Onderstaande zgn. SWOT-analyse is tot stand gekomen door de externe en interne analyse uit de voorgaande twee hoofdstukken met elkaar te confronteren.

Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Naamsbekendheid ➤ Imago traditionele bibliotheek ➤ Infrastructuur en spreiding ➤ Kennis van bronnen ➤ Laagdrempelig ➤ Positie leespromotie primair onderwijs ➤ Literatuurclubs ➤ Lokale verankering ➤ Competent m.b.t. traditioneel bibliotheekwerk ➤ Lokaal: 'wij van de bieb' (bibliotheek = geuzennaam) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Onvoldoende 'sense of urgency' bij opdrachtgevers en medewerkers ➤ Zwak imago m.b.t. bibliotheek als dienstverlener ➤ Weinig focus / durven kiezen ➤ Positie leespromotie voortgezet onderwijs ➤ Nauwelijks positie in media-educatie ➤ Prijsbeleid ➤ Personeelssamenstelling onvoldoende afspiegeling van de doelgroep ➤ Te weinig 'jonge honden' ➤ Essentiële competenties (ondernemerschap, digitale diensten) te weinig ontwikkeld ➤ Gebrek aan slagkracht m.b.t. provinciale samenwerking
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Internet en ICT ➤ Behoeftte aan 'verbinding' bij klanten en overheid ➤ Opdrachtgeverschap gemeenten ➤ Toenemende behoefte aan inspiratie ➤ Long tail (breed bereik door breed aanbod) ➤ Toenemende belangstelling voor cultureel erfgoed 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verdwijnde leesgeneratie ➤ Opkomende internetgeneratie ➤ Onvoldoende financiering van de vernieuwing ➤ Gemeentelijke bezuinigingen ➤ Toename informatieaanbieders (concurrentie dus...) ➤ Internetboekhandel

5. Visie & missie

In onze visie blijft de bibliotheek ook in de toekomst dienen als een gemakkelijk toegankelijke bron voor informatie en inspiratie, mits de marketingmix beter wordt afgestemd op de vraag van de klant.

Dat betekent dat de Drentse bibliotheek:

- toegankelijk is voor alle inwoners, dat het lidmaatschap laagdrempelig en aantrekkelijk is en dat er een eenduidig tarievenstelsel is (Prijs);
- door een goede spreiding van voorzieningen dicht bij de klant zit, uitnodigt tot bezoek, deelname en ontmoeting, bruist van activiteiten en zich (meer dan nu) ontwikkelt tot 'the place to be', hetzij fysiek hetzij virtueel (Plaats);
- betrouwbare informatie biedt die zowel in de bibliotheek als via internet gemakkelijk te vinden is, maar ook de interactie met de klanten en daarmee de betrokkenheid bij 'hun' bibliotheek bevordert door het bieden van de mogelijkheid om zelf (digitale) content aan te leveren.. Beschikt over een aantrekkelijke, kwalitatief goede collectie media en een goede service biedt. D.w.z. zo veel mogelijke (gemaks)diensten, ook via internet aanbiedt, een snelle levering van materialen garandeert en pal staat voor ter zake kundig inlichtingenwerk. Het betekent ook dat de bibliotheek het lezen bevordert, voor kinderen i.s.m. het onderwijs, voor volwassenen door middel van cultuur en erfgoed, ontmoeting en debat, het organiseren van activiteiten en het faciliteren van literatuurgroepen. Het betekent dus dat de bibliotheek er is voor iedereen! Dit alles draagt bij aan de bijstelling van het imago: van saai en stoffig naar het bruisend hart van het dorp of de stad (Product);
- werkt met betrokken, innovatieve, competente medewerkers die invulling geven aan cultureel ondernemerschap, de bibliotheek (meer) zichtbaar maken, proactief zijn en zeer gericht zijn op samenwerking en het bieden van service aan de klanten en geloven in hun zaak (Personeel);
- planmatig aan marketing en communicatie gaat doen, nog veel actiever naar buiten treedt, de klanten opzoekt en zich beter positioneert (Promotie).

Onze missie luidt derhalve als volgt:

*De bibliotheek biedt informatie en cultuur, inspiratie en interactie.
Inwoners van Drenthe ervaren de meerwaarde
en maken er in toenemende mate gebruik van.*

6. Strategische doelen en keuzes

In dit hoofdstuk zijn de strategische doelen en keuzes opgenomen voor de komende planperiode. De jaren 2006 en 2007 geven in feite de nulmeting aan. Het jaar 2008 is het eerste 'actieve' jaar van dit plan; 2011 is het laatste jaar. Er is voor de indeling gebruik gemaakt van de resultaat- en organisatiegebieden uit het INK-model.

Het is in Drenthe voor het eerst dat op deze resultaatgerichte wijze invulling wordt gegeven aan het formuleren van doelstellingen. Een aantal te behalen resultaten vergt nulmetingen en meetinstrumenten die de komende tijd (verder) moeten worden ontwikkeld. De komende jaren zal ieder jaar een update van dit strategisch plan verschijnen, waarin de te behalen resultaten steeds scherper en concreter zullen worden vermeld. In deze versie moeten de cijfers derhalve met name worden gezien als 'richtinggevend'.

6.1 Doelen

In de vier resultaatgebieden van het INK-model geven wij aan welke strategische doelen wij in de planperiode tot 2011 willen realiseren. Het gaat hierbij dus om de 'wat'-vragen: wanneer doen we het goed, wat moet er uitkomen?

6.1.1 Waardering door klanten

De inwoners van Drenthe zijn onze klanten; daar doen wij het voor en daar zijn wij voor. Wij zien dat vooral als onze maatschappelijke betrokkenheid, maar realiseren ons ook dat de bibliotheekvoorziening in Drenthe, weliswaar via rijksoverheid, provincie en gemeenten, uiteindelijk wordt gefinancierd met door die Drentse burgers betaald belastinggeld.

Het resultaatgebied 'waardering door klanten' staat dan ook voorop en derhalve in dit strategisch plan bovenaan de lijst.

Wij willen ons marktaandeel in termen van aantallen leden de komende jaren verhogen en zetten daarbij m.n. in op jongeren en senioren. De marketingcampagne van eind 2007 moet resulteren in 'het stoppen van het bloeden', ofwel een stabilisatie van het ledenaantal. Vanaf 2008 moet het ledenaantal toenemen.

Het aantal scholen dat wij ondersteunen kan nog licht toenemen, hoewel we beseffen dat ons marktaandeel hier, vergeleken met de situatie in andere provincies, relatief al zeer hoog is. Wij willen de komende jaren voortbouwen op de goede relatie die de bibliotheken met de scholen hebben, m.n. via de leesbevorderingsnetwerken. Leespromotie op scholen vinden wij, met name in een plattelandsprovincie als Drenthe, een primaire activiteit van de bibliotheken. Het onderwijs zal, ook bij verder toenemend internetgebruik, een belangrijke strategische partner zijn; niet alleen de basisscholen, maar ook het voortgezet onderwijs in alle vormen en maten.

Het lezen in Nederland neemt af en wij houden daarom rekening met een afnemend aantal uitleningen van fysieke media. De inzet op functionele verbreding moet dit compenseren, hetgeen zichtbaar wordt door een stabiel bibliotheekbezoek (pastransacties).

De klanttevredenheid in Drenthe is behoorlijk hoog; wij hebben echter de ambitie dit cijfer nog licht te verbeteren.

Wij zetten zeer hoog in op de ontwikkeling van de digitale bibliotheek, zowel t.b.v. de vergroting van het thuisgemak bij het lenen van fysieke media, als bij onze informatiefunctie en het thuis 'afleveren' van digitale content. We verwachten een verviervoudiging van het gebruik van onze websites.

Succesfactoren	Indicatoren	Nul- en streefwaarden				Bron of meetmethode
		2006	2007	2008	2011	
Marktaandeel	Aantal leden als % van totale inwoneraantal in Drenthe	27	26	27	28	Bicat
	Naar leeftijd in % van totaal aantal leden					
	• Kinderen (< 12 jaar)	34	34	32	30	Bicat
	• Jongeren (12...20 jaar)	18	18	19	20	
	• Volwassenen (20...65 jaar)	36	36	36	36	
• Senioren (>65 jaar)	12	12	12	13		
Aantal scholen dat diensten afneemt als % van totale aantal scholen in Drenthe	82	82	83	84	Tellen	
Aantrekkelijk product	Aantal uitleningen (fysieke materialen) per lid per jaar	32	32	34	35	Bicat
	• Kinderen	30	30	30	30	
	• Jongeren	15	15	17	18	
	• Volwassenen	35	35	38	40	
	• Senioren	50	50	50	50	
	Aantal pastransacties (incl. 'events') per jaar	8,5	8,5	8,5	8,5	Bicat
	• Kinderen	7,7	7,7	7,7	7,7	
	• Jongeren	4,6	4,6	4,6	4,6	
	• Volwassenen	10,0	10,0	9,8	9,5	
	• Senioren	12,3	12,3	13	14	
Aantal evenementen (totaal alle Drentse bibliotheken)	150	160	170	250	Tellen	
Eindcijfer klanttevredenheidsonderzoek (KTO)	>7,0	>7,0	>7,3	>7,5	KTO	
Aantal digitale bezoeken (website-hits)	450.000	780.000	1.000.000	1.500.000	Google Analytics	

6.1.2 Waardering door maatschappij

De bibliotheek is er voor iedereen; er is in feite dus geen wezenlijk verschil tussen onze klanten en 'de maatschappij'. Bij onderstaande succesfactoren en indicatoren zijn wij uitgegaan van de waardering door gemeenteraden, provinciale staten en 'collega-instellingen' met wie wij graag willen samenwerken (en zij met ons).

In 2006 scoorden de Drentse bibliotheken de eerste plaats in de zgn. *Monitor Bibliotheekvernieuwing*, een landelijke, jaarlijkse kwaliteitsmeting uitgevoerd in opdracht van de VOB. Wij willen deze topositie behouden.

Ter versterking van ons imago willen we vaker de pers halen en we zullen daar bewust op gaan sturen; inhoudelijk zullen we het accent leggen op de nieuwe diensten van de bibliotheek zodat deze PR ook een imago-ondersteunende functie heeft.

Ter invulling van met name de functionele verbreding zullen we waar nodig en nuttig samenwerkingsverbanden aangaan, zowel gemeentelijk als provinciaal. Het zal daarbij uiteraard gaan om andere culturele organisaties, maar ook om welzijnsorganisaties en public private partnerships.

Succesfactoren	Indicatoren	Nul- en streefwaarden				Bron of meetmethode
		2006	2007	2008	2011	
Imago en kwaliteit	Positie in Monitor Bibliotheekvernieuwing	1	Top 3	Top 3	Top 3	Jaarlijkse landelijke meting
	Aantal positieve reacties in Drentse pers	>30	>30	>50	>75	Knipselkrant
Door collega-instellingen gepercipieerde toegevoegde waarde van bibliotheken	Aantal samenwerkingsverbanden (totaal in Drenthe)	10	12	15	25	Tellen

6.1.3 Waardering door medewerkers

De Drentse bibliotheken beschikken tezamen over miljoenen boeken, en meer dan 55 gebouwen en vijf bibliobussen, nodig om onze klanten te bieden waar zij om vragen. Maar het zijn de meer dan 1000 medewerkers die doorslaggevend zijn voor de continuïteit en klanttevredenheid. En daar ging het immers om.

Wij willen onze medewerkers een functie bieden waarin zij zich kunnen ontwikkelen, waarin zij hun ambitie en talenten kwijt kunnen, het gevoel hebben dat hun inzet en kennis er toe doet. Nog in 2007 zal een eerste breed opgezet onderzoek naar de medewerkertevredenheid worden gehouden; dat zal iedere twee jaar worden herhaald. Wij accepteren geen onvoldoendes.

Succesfactoren	Indicatoren	Nul- en streefwaarden				Bron of meetmethode
		2006	2007	2008	2011	
Tevredenheid medewerkers	Eindcijfer onderzoek medewerkertevredenheid (MTO)	-	7,0	-	>7,5	MTO
	Minimale score per thema in MTO	-	7,0	-	>7,0	
	Minimale score per organisatieonderdeel (basisbibliotheek, serviceorganisatie)	-	7,0	-	>7,0	

6.1.4 Waardering door bestuur en financiers

In het Drentse bibliotheekstelsel zijn de 12 gemeenten de primaire opdrachtgevers; de provincie financiert een groot deel van de dienstverlening door Biblionet Drenthe. De gemeenten en de provincie zijn dus onze financiers. Zij beoordelen ons uiteraard primair op de mate waarin onze klanten (de Drentse burgers en scholen) ons waarderen (zie 6.1 Waardering door klanten), maar letten daarnaast op imago en kwaliteit, en – zeker de komende jaren – de mate waarin met name de lokale vernieuwingsprojecten worden geïmplementeerd.

Succesfactoren	Indicatoren	Nul- en streefwaarden				Bron of meetmethode
		2006	2007	2008	2011	
Zichtbare functionele bibliotheekvernieuwing	Aantal in bibliotheken geïmplementeerde vernieuwingsprojecten (o.v.v. beschikbaar vernieuwingsgeld)	5	17	20	20	Tellen
Imago en kwaliteit	Positie in Monitor Bibliotheekvernieuwing	1	Top 3	Top 3	Top 3	Jaarlijkse landelijke meting
	Aantal positieve reacties in Drentse pers	>30	>30	>50	>75	Knipselkrant

6.2 Keuzes

In de vijf organisatiegebieden van het INK-model geven we aan 'hoe' we de doelen uit de vorige paragraaf willen realiseren. Het gaat hierbij dus om de 'input'.

6.2.1 Leiderschap

Dit strategisch plan vormt de start van een nieuwe vierjarige planning & control cyclus. De factor 'leiderschap' speelt een belangrijke rol om de doelen en keuzes uit dit plan zowel binnen de organisatie als daarbuiten bij onze 'stakeholders' gedragen te krijgen. We willen de bibliotheekorganisatie in Drenthe richten vanuit de visie die wij op de toekomst hebben; leiderschap is daarbij een doorslaggevende factor. Leiderschap is niet alleen inherent aan de functie van alle leidinggevendenden; ook degenen die processen of projecten leiden moeten over deze competentie beschikken. Voorbeeldgedrag vinden wij daarom een belangrijke succesfactor.

Succesfactoren	Indicatoren	Nul- en streefwaarden				Bron of meetmethode
		2006	2007	2008	2011	
Visionair en richtinggevend	Aantal met dit SP gekoppelde beleidsnota's (jaar/werkplannen) van bibliotheken	-	-	8	12	Tellen
Voorbeeldgedrag	Score onderzoek medewerkerstevredenheid op: <ul style="list-style-type: none">- afspraak = afspraak- elkaar aanspreken- voortvarendheid- ondernemerschap- trots	-	>6	-	>7	MTO

6.2.2. Management van personeel

Bij het resultaatgebied 'waardering door medewerkers' is reeds gesteld dat het de meer dan 1000 medewerkers zijn die een doorslaggevende rol vervullen voor de continuïteit en klanttevredenheid. Wij willen onze medewerkers een functie bieden waarin zij zich kunnen ontwikkelen, waarin zij hun ambitie en talenten kwijt kunnen, het gevoel hebben dat hun inzet en kennis er toe doet.

Daartoe gaan wij een afgewogen mix van personeelsinstrumenten inzetten, waaronder een nieuwe beoordelingssystematiek, competentie management en prestatiegericht belonen. Nieuw wervings- en vacaturebeleid moet leiden tot een situatie waarin we zowel sturen op behoud van de beste medewerkers als de instroom van 'jonge' mensen van de internetgeneratie. Scholing en bijscholing hebben en houden hoge prioriteit.

Succesfactoren	Indicatoren	Nul- en streefwaarden				Bron of meetmethode
		2006	2007	2008	2011	
Beoordelingsgesprekken	% beoordelingsgesprekken met de uitkomst 'goed' of 'uitstekend'	-	-	70	80	Tellen
Competentiemanagement	% functiebeschrijvingen o.b.v. keuze uit set van 36 competenties en 4 kerncompetenties	-	80	90	100	Tellen
Behouden van en kansen bieden aan beste medewerkers	% vacatures dat door huidige medewerkers wordt vervuld	-	30	50	50	Tellen
Jonge instroom	% vacatures dat wordt vervuld door mensen < 30 jaar	-	5	15	25	Tellen
Prestatiegericht belonen	% medewerkers dat prestatiebeloning heeft gekregen	-	3	8	10	Tellen
Klantgerichtheid	% medewerkers dat training klantgerichtheid heeft gevolgd Cijfers KTO	-	15	30	50	Tellen
		>7	>7	>7	>7,5	

6.2.3 Beleid en strategie

Eerder in dit plan is al aangegeven dat de Drentse gemeenten de primaire opdrachtgevers voor de 12 basisbibliotheken zijn. Aan de lokale autonomie wordt vorm en inhoud gegeven in de driehoek gemeente, bibliotheekbestuur, bibliotheekmanager/directeur. Provinciale samenwerking is vervolgens nodig voor het behalen van de gewenste effectiviteit en efficiency. We noemen dit samenwerkingsconcept 'Eenheid in verscheidenheid'.

De kaders voor de provinciale samenwerking zijn op hoofdlijnen vastgelegd in dit strategisch plan. De komende maanden zullen de kaders nader worden uitgewerkt op vier flankerende beleidsterreinen:

Marketing

De bibliotheek verandert in snel tempo van een gebouw met boeken naar een dienstverlener; de bibliotheek wordt een merk en in marketingtermen uitgedrukt zullen we bijzondere aandacht moeten besteden aan merkenbeleid. Vragen als 'Welk imago moet dat nieuwe merk krijgen?' zijn nieuw voor ons en willen we niet onderschatten. Wezenlijke nieuwe producten zijn de internetdiensten: meer thuisgemak bij het zoeken en lenen van media, maar ook het leveren van online-content en het aanbieden van informatieloketten volgens het VOB-concept 'Handboek van de samenleving'.

Om al deze zaken bij onze klanten over het voetlicht te brengen zullen we uitgebreider en anders met hen moeten gaan communiceren; een brochure op de balie in de bibliotheek is verre van voldoende. Doelgroepen zullen op basis van hun interesse- en cultuurkenmerken in kaart moeten worden gebracht en benaderd. E-mail communicatie is vanwege het kostenaspect absolute noodzaak.

Mede door de digitale dienstverlening vormen de 12 basisbibliotheken, vanuit de optiek van de klant, straks één virtuele Drentse bibliotheek waarbij die klant ook fysiek terecht kan in iedere bibliotheek. Daarbij hoort een uniforme en gemoderniseerde huisstijl, maar ook een uniform en transparant beleid voor zowel tarieven als abonnementsvormen.

Ten aanzien van de P van 'plaats' willen we een inrichtingsconcept ontwikkelen dat kan worden toegepast bij de nieuw- of verbouw van een bibliotheek. Ook hier ligt een relatie met het te vormen merkenbeleid: onze meer dan 50 gebouwen laden het merk Bibliotheek immers in sterke mate. Het inrichtingsconcept zal tevens de elementen omvatten van het Kulturhus, d.w.z. de combinatie van meerdere culturele instellingen onder één dak.

Collecties

De provinciale samenwerking en de totstandkoming van een virtuele Drentse bibliotheek biedt kansen voor het (verder) optimaliseren van de collecties. We willen daartoe het aanschafbeleid nauwkeurig beschrijven, maar ook zaken als wisselcollecties en de verhuur van cd's en dvd's nader tegen het licht houden. De informatieve collectie voor volwassenen krijgt bijzondere aandacht; door deze collectie gefaseerd en 'met beleid' te verkleinen, kan zowel fysieke als financiële ruimte worden gewonnen voor investeringen in marketing, functionele verbreding en digitale diensten. Onderzocht zal worden in hoeverre bepaalde bibliotheken zwaartepunt-collecties binnen Drenthe kunnen omvatten, maar ook hoe binnen de totale Drentse collectie een zwaartepunt gevormd kan worden in het kader van het landelijke collectiebeleid.

Ook willen we nader uitwerken hoe we om zullen gaan met digitale content; het gaat daarbij dan zowel om online-informatie als over beeld en geluid.

Innovatie

Communicatie via internet wordt voor de bibliotheken van levensbelang; een klantgerichte en zeer gebruikersvriendelijke website is absolute voorwaarde, evenals de integratie of 'linking' van de vele bibliotheeksites. De nieuwe website van de Drentse bibliotheken moet uitgroeien tot Startpagina voor mensen die gericht naar betrouwbare informatie zoeken. Kaders voor de bouw en integratie van nieuwe websites zijn dringend noodzakelijk.

Wij zetten in op de toepassing in Drenthe van het VOB-concept 'Handboek van de samenleving'; doelgroepgerichte informatieloketten op basis van de toepassing van de G!ds. Speerpunten hierbij zijn WMO-loketten en Cultuurpunten.

De jeugd willen wij (weer) meer aan ons binden door middel van op hen gerichte innovaties: gaming, gadgets, second life, mp3, podcasting, enz. Onze schaal laat het niet toe dat wij hierbij wielen uitvinden; we zullen moeten inzetten op het volgen en adopteren van de ontwikkelingen in andere provincies en landen. Overigens is de financiering van al deze innovaties sowieso een belangrijk punt van aandacht; de rijksvernieuwingsgelden dreigen na 2008 op te drogen en we zullen dus aandacht moeten besteden aan het aanboren van alternatieve 'fondsen' en/of structurele middelen uit b.v. andere gemeentelijke bronnen (welzijn, onderwijs).

Personeel

Voor einde 2007 zal een beleidsnota verschijnen waarin is beschreven hoe wij onze frontoffices willen inrichten en bemensen. Op dit punt scoorden de Drentse bibliotheken relatief minder hoog in de in 2006 verschenen *Monitor Bibliotheekvernieuwing*. De beleidsnota zal t.b.v. met name de kleinere bibliotheken de samenhang aangeven tussen de huidige en toekomstige inzet van onze medewerkers en vrijwilligers (nieuwe taken in relatie tot functionele verbreding) en de toepassing van selfservicebalies.

Ondernemerschap en marktgerichtheid zullen meer aandacht krijgen. Wij vinden dat ondernemerschap in alle vestigingen van de Drentse bibliotheken sterk aanwezig moet zijn; daar gebeurt het immers – daar zijn onze klanten. We willen expliciet aangeven op welke wijze en met welke middelen wij deze competenties kunnen versterken. Dat geldt overigens ook voor de competentie 'klantgerichtheid', belangrijk voor de medewerkers in de bibliotheken, maar zeker ook voor de medewerkers van het facilitair bedrijf voor wie de bibliotheken de klanten vormen. De samenwerking op personeelsgebied biedt voor alle bibliotheken in Drenthe voordelen en kansen. We willen deze verder uitwerken en expliciteren. Het gaat daarbij om speerpunten als employability en kennismanagement.

Succesfactoren	Indicatoren	Nul- en streefwaarden				Bron of meetmethode
		2006	2007	2008	2011	
Gedragen strategisch plan	Aantal met dit SP gekoppelde beleidsnota's (jaar/werkplannen) van bibliotheken	-	-	8	12	Tellen
	Aantal lokale besturen dat expliciet instemt met strategische doelen en keuzes	-	4	8	12	
Provinciebrede beleidsplannen m.b.t. - marketing - personeelsbeleid - collectiebeleid - innovatie	Aantal beschikbare beleidsplannen	-	2	4	4	Tellen
	Aantal lokale besturen dat expliciet instemt met de beleidsvoornemens	-	4	12	12	Tellen

6.2.4 Management van middelen

In de planperiode zullen we een aantal middelen anders gaan inzetten dan we tot nu toe hebben gedaan. Het gefaseerd en met beleid afbouwen van de informatieve collectie voor volwassenen zal een belangrijke verschuiving betekenen in de begrotingen van de bibliotheken, en ruimte bieden voor investeringen in functionele verbreding, marketing, restyling van gebouwen en bouw & onderhoud van websites. De vernieuwing zal op de langere termijn uit eigen middelen betaald moeten worden en budgetten zullen dus gaan schuiven.

Succesfactoren	Indicatoren	Nul- en streefwaarden				Bron of meetmethode
		2006	2007	2008	2011	
Genereren van vierkante meters en financiën voor functionele verbreding ('events')	Relatieve omvang van de collectie 'Informatief Volwassenen' t.o.v. 2006	-	-10%	-20%	-30%	Begrotingen BB
	% m2 op totaal aantal m2 voor 'events'	10%	10%	15%	25%	Tellen
	% van jaarbegroting voor 'events'	3%	3%	5%	15%	Begrotingen BB
	Afschrijfpercentage collectievernieuwing	9%	10%	10%	10%	Begrotingen BB
Communicatie en promotie	% van jaarbegroting voor marketing	1%	1,2%	1,5%	3%	Begrotingen BB
Inspirerende gebouwen	Aantal gebouwen waarin nieuw inrichtingsconcept is geïmplementeerd	2	2	5	15	Tellen
Gebruikersvriendelijke website	Rapportcijfer KTO	-	>6	>7	>7	KTO

6.2.5 Management van processen

Wij onderscheiden op hoofdlijnen vier processen: collectievorming, leespromotie, informatie (klantvragen) en het inneem- en uitleenproces.

De vorming van een nieuwe afdeling Media binnen het facilitair bedrijf is aanleiding om het totale proces van collectievorming in kaart te gaan brengen en waar mogelijk te optimaliseren. Ook hier kan en zal dus financiële ruimte gevonden worden t.b.v. andere investeringen.

De producten en diensten op het gebied van leespromotie (v.h. leesbevordering) en klantcommunicatie worden beschreven in een zgn. pluspakket waaruit bibliotheken kunnen kiezen. De flexibiliteit en tevredenheid van bibliotheken en scholen zal hierdoor toenemen.

Wij verwachten dat, bij adequate communicatie en promotie van al@din, zowel landelijk als provinciaal, het aantal af te handelen vragen zal toenemen.

Succesfactoren	Indicatoren	Nul- en streefwaarden				Bron of meetmethode
		2006	2007	2008	2011	
Efficiency collectievorming	Efficiencywinst als % van totale proceskosten collectievorming	-	-	10%	15%	Begroting FB
	Rendement van de collectie (uitleenfrequentie)	5	5	5	5	Bicat
Flexibel, vraaggericht pluspakket m.b.t. leespromotie	Aantal tevreden BB-en	-	-	8	12	Tellen
	% tevreden scholen (afnemers)	-	-	80%	80%	Tellen
Adequate afhandeling van klantvragen	Cijfer klanttevredenheid al@din	-	-	7	7,5	Al@din
Efficiënt en klantvriendelijk inneem- en uitleenproces	Aantal uitvalmomenten apparatuur per jaar	?	?	<5	<5	Tellen
	Relevante score in KTO	-	-	>7	>7	KTO

Bijlage 1: Structuur Drents Netwerk Bibliotheken (DNB)

Dit zijn de uitgangspunten van het DNB:

- Het DNB is het samenwerkingsverband van de *12 bibliotheekstichtingen* in Drenthe.
- Het DNB heeft tot doel om de efficiency en effectiviteit van zowel het bestaande, traditionele bibliotheekwerk als de bibliotheekvernieuwing waar mogelijk en wenselijk te optimaliseren.
- Het DNB gaat uit van het principe 'Eenheid in verscheidenheid': een niet vrijblijvende samenwerking voor wat betreft zaken die in het licht van het vorige uitgangspunt een provinciebrede aanpak noodzakelijk maken (collectiviteitbeginsel), maar met behoud van en respect voor lokale verschillen en daarbij behorende noodzakelijke lokale autonomie.
- Op basis van dit principe is het facilitair bedrijf en het innovatiecentrum van Biblionet Drenthe de leverancier van gezamenlijke bibliotheekproducten en adviseur van het DNB.

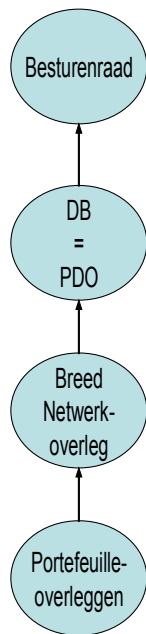
Om de praktijk in overeenstemming te brengen met deze uitgangspunten, kent het DNB de volgende doelen en functies:

- Overeenstemming bereiken over provinciebrede beleidskaders m.b.t. meerjarige strategie, marketingstrategie, personeelsbeleid, collectiebeleid en innovatiebeleid die noodzakelijk zijn om de efficiency en effectiviteit in de provincie in relatie tot het lokale ondernemerschap te optimaliseren.
- Overeenstemming bereiken over de samenstelling van een, met het oog op efficiency en effectiviteit, zo breed mogelijk basispakket van facilitaire diensten die door alle 12 bibliotheekstichtingen bij het facilitair bedrijf worden afgenomen.
- Opdrachtgever van een onderzoek naar de marktconformiteit, kwantitatief en kwalitatief, van de door het facilitair bedrijf aangeboden producten en diensten, gekoppeld aan de meerjarenovereenkomst (ergo: eens in de drie jaar uit te voeren)
- Jaarlijks overeenstemming bereiken over een zo breed mogelijk programma van vernieuwingsprojecten. Vervolgens opdracht verstrekken aan het innovatiecentrum van Biblionet Drenthe om de projectplannen uit te werken en namens het DNB de subsidies aan te vragen.
- Overleg over en afstemming van hoofdpunten van lokaal beleid zodat een ieder zo goed mogelijk op de hoogte is van het reilen en zeilen in elkaars gemeente.

Overlegvormen van het DNB

1. *Besturenraad Drents Netwerk*: In dit overleg zijn de 12 stichtingsbesturen vertegenwoordigd en het heeft primair tot doel om draagvlak voor en instemming van de lokale stichtingsbesturen te verkrijgen en te behouden. Voor alle deelnemers geldt een inspanningsverplichting om het DNB optimaal te laten functioneren en hiertoe besluiten te nemen die het gemeenschappelijk belang zo goed mogelijk dienen.
2. *Dagelijks bestuur en PDO*: In dit overleg vindt vaststelling plaats (onder voorbehoud van instemming van de besturenraad van het DNB) van provinciebrede beleidsplannen door eindverantwoordelijke directeuren, zijnde de directeuren van de bibliotheken Assen en Hoogeveen en de voorzitter RvB van Biblionet Drenthe. Het RvB-lid Bibliotheken is adviserend lid. Dit overleg heeft zowel de functie van Dagelijks Bestuur (DB) van het DNB als de functie van Provinciaal Directie Overleg (PDO). Besluitvorming vindt plaats bij overeenstemming.
3. *Breed Drents Bibliotheekoverleg*: Het overleg bestaat uit de Bibliotheekmanagers van Biblionet Drenthe en twee door de Bibliotheekdirecteuren gemandateerde medewerker(st)ers van de bibliotheken Assen en Hoogeveen. Hieraan vindt de terugkoppeling plaats van conceptbeleidsplannen vanuit portefeuille-overleggen (zie verder) met als doel het bereiken van consensus en het genereren van draagvlak voor de provinciebrede beleidsvoornemens. Tevens is dit het platform voor de uitwisseling van operationele informatie, landelijke ontwikkelingen, en de afstemming van hoofdpunten van lokaal beleid.

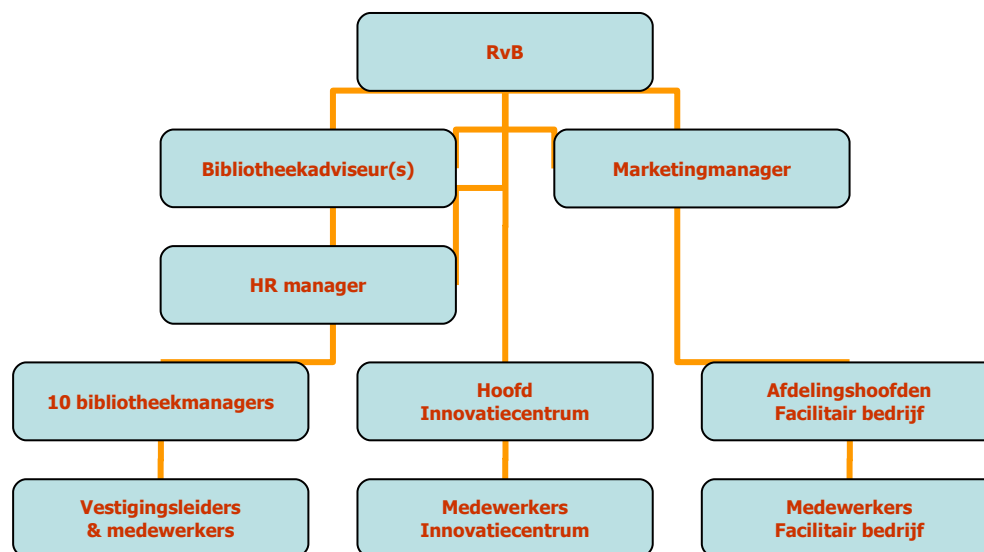
4. *Portefeuille-overleg beleidsthema's*: Dit zijn beleidsinhoudelijke overleggen met een gerichte opdracht, bestaande uit 4 tot 6 Bibliotheekmanagers en Bibliotheekdirecteuren dan wel diens plaatsvervangers.



Bijlage 2: Omvorming PBc tot Biblionet Drenthe

Per 1-1-2007 is de Provinciale Bibliotheekcentrale Drenthe omgevormd tot een nieuwe organisatie die in de loop van de eerste helft van 2007 zal worden omgedoopt tot Biblionet Drenthe. Deze organisatie omvat op hoofdlijnen drie onderdelen.

- een cluster van 10 teams die, elk onder leiding van een bibliotheekmanager en in opdracht van de lokale besturen, de bibliotheken in 10 Drentse gemeenten exploiteren.
- het innovatiecentrum van waaruit de komende jaren de vernieuwingsprojecten zullen worden uitgevoerd, in opdracht van het DNB (Drents Netwerk Bibliotheken). Het innovatiecentrum kent een beperkte vaste bezetting en neemt in omvang toe of af naarmate er meer of minder projectteams worden samengesteld, mede gefinancierd vanuit de vernieuwingsgelden. Naast het uitvoeren van vernieuwingsprojecten heeft het innovatiecentrum tot taak het signaleren en volgen van ontwikkelingen in binnen- en buitenland, het initiëren van projecten en het managen van opgedane kennis van nieuwe ontwikkelingen.
- het facilitair bedrijf van waaruit alle ondersteunende, infrastructurele en logistieke diensten worden geleverd, gegroepeerd in een basis- en pluspakket. Bij de aansturing en inrichting van dit cluster heeft behoud en verhoging van de in de afgelopen jaren opgebouwde efficiency en kwaliteit de hoogste prioriteit. Nadat de samenstelling van basis- en pluspakket is bepaald binnen het DNB worden bilateraal tussen de lokale bibliotheekstichtingen en Biblionet Drenthe de desbetreffende overeenkomsten van dienstverlening afgesloten.



De Raad van Bestuur (RvB) van Biblionet Drenthe is eindverantwoordelijk voor het behalen van de met de lokale besturen in het DNB overeengekomen doelen. Voorts is de RvB verantwoordelijk voor het functioneren van de bibliotheekmedewerkers behorend bij Biblionet Drenthe, waarbij de bibliotheekmanagers zelfstandig invulling geven aan het lokale bibliotheekbeleid. Daarnaast werken de bibliotheekmanagers onder regie van Biblionet Drenthe samen op de beleidsterreinen meerjarige strategie, marketingstrategie, personeelbeleid, collectiebeleid en innovatie (incl. ICT). Ook Assen en Hoogeveen participeren in deze samenwerking, waarvan de organisatievorm in het kader van het DNB is vastgelegd in voorliggende notitie.

Biblionet Drenthe staat onder leiding van een Raad van Bestuur, waarvan de voorzitter verantwoording aflegt aan een Raad van Toezicht (commissarissen) die werkt volgens de principes van Cultural Governance; de statuten van Biblionet Drenthe zijn inmiddels dienovereenkomstig aangepast.

De voorzitter van de RvB is eindverantwoordelijk voor het bestuur van de onderneming. Gekozen is voor een 3-hoofdige RvB, waarmee de verantwoordelijkheden van de verschillende onderdelen duidelijk zijn belegd. Naast de voorzitter RvB is er nu een lid RvB Bibliotheken en een lid RvB Facilitair Bedrijf; tezamen vormen zij het directie/managementteam. Een complete leidinggevende laag in het facilitair bedrijf is geschrapt en er is daardoor binnen de begroting ruimte gecreëerd voor het innovatiecentrum en de aanstelling van een HR-manager en een marketingmanager t.b.v. het netwerk.

Bijlage 3: Gedeelde waarden

Onderstaand beeld van de gedeelde waarden van het Drents Netwerk Bibliotheken wordt geschetst aan de hand van een aantal 'Kernwaarden voor succes'².

Allereerst *uitmuntendheid*. De trots iets bereikt te hebben komt voort uit het streven naar uitmuntendheid. Op vele plekken, in bibliotheken en bij de serviceorganisatie, is dit duidelijk zichtbaar. Op een aantal plaatsen zie je echter ook 'goed is goed genoeg' of 'wat tien jaar geleden goed werkte, doet dat nu ook'. Deze kernwaarde is dus nog niet over de volle breedte van de Drentse bibliotheekorganisaties zichtbaar.

Dan de kernwaarde *vernieuwing* die overigens nauw samenhangt met *uitmuntendheid*. Vernieuwing vereist niet alleen de inbreng van nieuwe kennis en inzichten, maar zeker ook ondernemerschap, nieuwsgierigheid, de wens op zich om dingen eens anders te doen, risico's te nemen en te managen en dat ook 'leuk' te vinden, niet alleen te willen volgen, maar ook te willen leiden. Dit zijn aspecten die binnen de organisatiecultuur van de Drentse bibliotheken nog niet over de volle breedte in voldoende mate aanwezig zijn, onder meer doordat sprake is van hoge gemiddelde leeftijden, lange dienstverbanden en traditionele bibliotheekopleidingen.

Het overgrote deel van de medewerkers werkt met veel *plezier* en komt graag naar het werk. Er is veelal een duidelijke relatie tussen de waarden van de medewerkers en die van het bedrijf. Ook de samenwerking binnen het netwerk wordt als plezierig ervaren.

Teamwork is noodzakelijk in iedere onderneming, maar zeker daar waar medewerkers van iedere bibliotheek op locatie een eigen, hecht team moeten vormen. Binnen de meeste bibliotheken en binnen de afzonderlijke afdelingen van de serviceorganisatie is sprake van goed teamwork. Samenwerking en afstemming tussen bibliotheken en afdelingen onderling kan en moet hier en daar beter. Verbetering is ook mogelijk waar het gaat om het helder op tafel krijgen van de te behalen teamresultaten en de gezamenlijke resultaten, als afgeleide van de strategische doelstellingen. Teamwork komt zeker ook tot uiting in de portefeuilleoverleggen m.b.t. de beleidsthema's marketing, innovatie, collectionering en personeelsbeleid.

Met het *respect* voor de klant, de medewerker, de leverancier, de samenwerkingspartner zit het op de meeste plaatsen wel goed, misschien hier en daar wel iets te goed waardoor er toch iets te vaak situaties voorkomen waarbij je je kunt afvragen of we nu niet iets *te* aardig zijn voor elkaar?.

Tot slot *sociaal voordeel* ofwel maatschappelijke betrokkenheid, iets doen waar andere mensen daadwerkelijk wat aan hebben. De maatschappelijke relevantie van een bibliotheekorganisatie is evident en staat ook voor de medewerkers niet ter discussie. Hoewel er klanttevredenheidsonderzoeken worden gehouden m.b.t. de huidige dienstverlening, bevreedt het des te meer dat we zo weinig echt in contact treden met onze klanten om te vragen wat ze van ons, met name in de toekomst, zouden willen en op welke wijze we iets voor hen kunnen betekenen. Structureel kwalitatief marktonderzoek dus (klantenpanels).

² Uit: Excellente dienstverlening, door Leonard Berry

Bijlage 4: Het INK-managementmodel

