



de Bibliotheek
onderneemt



Sterker door certificering

HET BELANG VAN CERTIFICERING NIEUWE STIJL

Inhoud

Inleiding	2
Mariska Koning	4
<i>directeur</i>	
Jan van Leeuwen	
<i>bestuursvoorzitter</i>	
<i>Bibliotheek Voorschoten-Wassenaar</i>	
Theo Peeters	8
<i>directeur Bibliotheek Theek 5</i>	
Sytske Atsma	12
<i>directeur Bibliotheek Mar en Fean</i>	
Anneke Schellens	16
<i>directeur Bibliotheek De Kempen</i>	
Willem van Moort	20
<i>voorzitter van de Raad van Bestuur</i>	
<i>BplusC in Leiden</i>	
Colofon	24

Voorwoord

Sterke bibliotheken die van belang zijn voor de lokale gemeenschap en die door burgers als onmisbaar worden ervaren, daar draait het om. Vanuit de gezamenlijke wens om deze rol te versterken hebben de VOB en VNG in 2006 de handen ineengeslagen door de Stichting Certificering Openbare Bibliotheken op te richten. Zowel vanuit de gemeenten als de branchevereniging wordt certificering beschouwd als een belangrijk instrument om de kwaliteit van lokale bibliotheken te bewaken en de landelijke samenhang te handhaven. Evalueren, verbeteren, sterker worden, dat is de cyclus die elke organisatie voortdurend doorloopt om van betekenis te blijven. De huidige, derde certificeringsnorm dient volgens de VNG en VOB dan ook als instrument voor de doorontwikkeling van de bibliotheek.

Gemeentelijke opdrachtgevers hebben belang bij sterke bibliotheken die aansluiten bij wat er lokaal leeft en die burgers ondersteunen in de hectische hedendaagse maatschappij. Maar de bibliotheken staan niet op zichzelf. Samen vormen ze een landelijk netwerk waarvan de kwaliteit wordt bepaald door erkende bibliotheken, die voldoen aan de Wsob en hun bedrijfsvoering op orde hebben. Als sterk netwerk kunnen de bibliotheken zich landelijk positioneren als een branche die ertoe doet voor huidige en toekomstige generaties. Een professionele branche, die kwaliteit levert en een betrouwbare partner vormt voor vele lokale en landelijke samenwerkingspartners.

De afgelopen jaren zijn veel vanzelfsprekendheden onder druk komen te staan: overheden willen steeds vaker dat nut en noodzaak door gesubsidieerde instellingen wordt verantwoord. Toetsen en bewaken alleen is niet genoeg. We moeten niet achteruitkijken, maar vooruit. Bibliotheken moeten meebewegen met en in een constant veranderende wereld. Ook het certificeringsproces mag daarom niet stil blijven staan.

In deze brochure leest u hoe in vijf bibliotheken de certificering in de huidige ronde heeft gewerkt. Het zijn openhartige verhalen over successen, maar ook over moeilijkheden en tegenvallers. Met de derde certificeringsnorm hebben we een grote stap gezet, maar achterover leunen doen we niet. In de interviews worden vele aanzetten geleverd voor verbeterpunten voor de vierde ronde van 2017-2020. En dat is goed. Want evalueren, verbeteren en sterker worden, is belangrijk voor ons allemaal. Een sterkere certificeringsnorm helpt sterke bibliotheken nog beter worden. Graag bedank ik alle betrokkenen bij deze brochure voor hun grote inzet. En wens ik de lezers veel leesplezier en inspiratie toe!

Pauline Bouvy-Koene
Voorzitter Stichting Certificering Openbare Bibliotheken

Inleiding

Certificering is niet het favoriete onderwerp van directeuren. Welke leider vindt het nu fijn als iemand over zijn schouders mee komt kijken? De associatie met de schoolmeester en het rapportcijfer is snel gelegd. Toch is certificering anno 2016 niet meer weg te denken, net zomin uit het 'grote' bedrijfsleven als uit de bibliotheekbranche. In deze brochure worden vijf casussen belicht. De directeuren/bestuurders van vijf recentelijk en volgens de nieuwe systematiek getoetste bibliotheken vertellen openhartig over hun ervaringen. Hoe verliep het proces? En wat heeft het opgeleverd? En wat zou er moeten veranderen om nog meer uit het certificeringsinstrument te halen?

Fundamentele verandering

Gedurende de tienjarige geschiedenis van certificering in de bibliotheeksector is het instrument sterk veranderd. In de eerste ronde stond kwaliteitsverbetering centraal en lag de nadruk op de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de processen. In de opvolger werd meer aandacht besteed aan innovatie en het functioneren binnen een stelsel. Beide rondes werden door veel deelnemers geassocieerd met bureaucratie en buitenproportioneel veel papierwerk. Onze gesprekspartner Willem van Moort van BplusC in Leiden maakte de vorige ronde zelf mee: 'Toen vond ik het nog veel te veel gaan om het inleveren van een berg documenten. Als je alles netjes had opgestuurd en genoeg vinkjes had gekregen was je geslaagd. Dat was niks! Het ging te veel om achteromkijken.' Met die aanpak is radicaal gebroken. In plaats van toetsen en meten kiest de methodiek in deze derde en huidige ronde een coachende invalshoek, met de door de bibliotheek zelf geformuleerde ambities en knelpunten als uitgangspunt. Het proces start daarom nu met een zelfevaluatie, en gesprekken van auditoren met bibliotheekmedewerkers en stakeholders staan centraal. Het gaat nu over de toekomst. Tegelijkertijd garandeert het systeem nog steeds dat overal in het land over dezelfde onderwerpen wordt gesproken en dat het netwerkperspectief niet uit het oog wordt verloren.

Gemeenten hebben baat bij certificering

De reflectie op de lokale situatie vormt een belangrijke factor in deze laatste certificeringsronde en daarmee krijgen ook



stakeholders een rol in het proces. In overleg worden relevante partners van de bibliotheek geselecteerd en benaderd voor een gesprek met de auditoren over het functioneren van de bibliotheek. Doordat bijvoorbeeld de ambtenaar, de wethouder en ook de directeur van het schoolbestuur betrokken worden in het proces wint het traject aan waarde en heeft de certificering bovendien een verbindende rol gekregen. Ook door de link met de wet openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob) heeft de certificering voor gemeentelijke overheden aan belang gewonnen. Wethouders zien het instrument als een belangrijk houvast en als verbinding tussen de lokale praktijk en landelijke ontwikkelingen. 'Certificering schept duidelijkheid, omdat het behalen van het certificaat een voorwaarde vormt voor deelname aan het landelijke bibliotheekstelsel,' zegt wethouder Robin van der Helm van de gemeente Oosterhout. 'Natuurlijk kijken we zelf elk jaar bij de toekenning en verantwoording van de subsidie ook naar het belang en de plek van onze bibliotheek in de Wassenaarse samenleving,' laat Inge Zweerts de Jong, wethouder van de gemeente Wassenaar weten. 'Maar het perspectief van de externe certificerende blik maakt alles nog scherper.'

Bibliotheken sterker door certificering

Hoewel de huidige certificeringssystematiek sterk is veranderd ten opzichte van vorige rondes, is één ding gelijk gebleven: de audit komt vrijwel nooit gelegen. Er is altijd wel een reden waarom het juist op het aangewezen moment niet handig lijkt om het proces in gang te zetten. Er is net een reorganisatie gaande, de stofwolken van een bezuiniging zijn nog niet opgetrokken of er wordt net met man en macht gewerkt aan een veranderplan. De planning van Stichting



Certificering Openbare Bibliotheken (SCOB) is door de bank genomen onverbidlijk. Vooral in Voorschoten-Wassenaar leek het niet bepaald het meest opportune moment.

De organisatie zat middenin een transitiefase en de certificering stond al gepland toen bekend werd dat de directeur zou vertrekken. Toch ging de certificering gewoon door, maar dan zonder directeur. En dat pakte uiteindelijk goed uit. Voor de nieuwe directeur was het auditrapport het ideale startdocument. Directeur Koning: 'Toen ik het rapport las dacht ik: "Er is werk aan de winkel!". Het fijne was dat met zo'n rapport meteen heel scherp is waar de prioriteiten liggen.' De versterkende kracht van certificering spreekt nog het meest pregnant uit de situatie van Bibliotheek De Kempen, die op het moment van certificering in een zeer complexe situatie zat. Directeur Schellens: 'Wij werken met acht gemeenten die niet altijd op één lijn zitten en een sterke lokale invulling willen. (...) De certificering heeft nu juist onze positie verstevigd. Het positieve oordeel heeft de (...) gemeenten gesterkt in de gedachte dat men met ons zaken moest blijven doen.'

Sturen op processen

De meeste onderwerpen die in de interviews aan de orde kwamen sluiten goed aan bij de observaties uit het Jaarbericht van de SCOB. De auditoren waren vooral kritisch over de vaak onvolledig doorlopen PDCA-cyclus die ze bij bibliotheken tegenkwamen. De directeuren/bestuurders die we spraken kunnen dit wel plaatsen. Ook een uitstekend scorende bibliotheek als Theek 5 kan groeien, zo hoorden we van directeur Theo Peeters. 'We zijn op de juiste weg, hebben onze processen meestal goed beschreven, maar soms blijft het te oppervlakkig, pakken we het niet systematisch genoeg

aan. We moeten nog meer lijn brengen in het grotere geheel, zodat de verschillende processen beter op elkaar aansluiten.' Ook directeur Sytske Atsma van Bibliotheek Mar en Fean las opmerkingen over de PDCA-cyclus in haar auditrapport.

'Door de aandacht die de audit hieraan gaf, ben ik me wel weer bewust geworden dat de cyclus compleet moet worden doorlopen.' Voorzitter van de Raad van Bestuur Willem van Moort van BplusC in Leiden wil de PDCA-cyclus zelfs tot op het niveau van lokale medewerkers doorvoeren. 'Een speerpunt van de kanteling waar BplusC nu voor staat, gaat om het lager in de organisatie plaatsen van verantwoordelijkheden.'

Verbetervoorstellen

Het zijn geen pure jubelverhalen die u aantreft in deze brochure. De hoeveelheid papier die wordt opgevraagd blijft een punt van discussie. Een van de geïnterviewden zou liever willen dat de certificering alleen uit gesprekken zou bestaan. De gesprekken voor deze brochure leverden nog een aantal andere voorstellen voor verbetering van het auditproces op. Zo zou de nazorg nog beter kunnen. Ook zou er een manier moeten worden gevonden om het grote gat van vier jaar tussen certificeringsrondes te overbruggen. Enkele directeuren/bestuurders zijn zelfs uitgesproken voorstander van het uitbreiden van het aantal toetsingsmomenten, met als reden dat de certificering dan nog beter zal aansluiten bij de interne kwaliteitszorg. Het wordt dan een meer natuurlijk onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering. Daarnaast snijdt Van Moort nog een interessant onderwerp aan. Zijn organisatie bestaat, zoals dat geleidelijk aan voor steeds meer collega's geldt, niet meer uit alleen een bibliotheek. Nu hij ook de kunstzinnige vorming in huis heeft, heeft hij met twee autonome 'certificeringsregimes' te maken. Voor deze ingewikkelde situatie is vooralsnog geen praktische en hoogwaardige oplossing voorhanden.

Goede balans gevonden

In het Jaarbericht dat de SCOB onlangs uitbracht stelden de auditoren dat bibliotheken het certificeringsproces nog vaak als verplichte oefening zouden zien. Dat geldt in veel mindere mate voor de mensen die wij spraken voor de brochure. Bij hen domineert een positieve kijk op het proces. Ze zien certificering als een strategisch hulpmiddel dat hen ten dienste staat, als een spiegel die hun eens in de zoveel tijd wordt voorgehouden. De recente ingrepen in de normen voor de bibliotheeksector hebben een aanzienlijke verandering in het denken over certificering teweeggebracht. Het huidige model lijkt een balans te vinden tussen lokaal maatwerk en aandacht voor landelijke samenhang. Dat is geen onverdienstelijke prestatie in mijn ogen. ■

Thomas van Dalen, organisatiestrateg



INTERVIEW MET DIRECTEUR MARISKA KONING EN BESTUURSVORZITTER
JAN VAN LEEUWEN VAN BIBLIOTHEEK VOORSCHOTEN-WASSENAAR

Certificering maakt prioriteiten glashelder

Het certificeringsproces doormaken zonder directeur: niet bepaald het ideale uitgangspunt, maar toch gebeurde het in de Bibliotheek Voorschoten-Wassenaar. 'De vorige directeur ging weg op 1 september 2015 en op 2 september begon de audit,' vertelt bestuursvoorzitter Jan van Leeuwen. 'De certificering stond al gepland toen we hoorden dat de directeur ging vertrekken. Toch hebben we het door laten gaan. En uiteindelijk zijn we daar blij mee, want het proces heeft veel opgeleverd.'

De vorige directeur liet het bestuur niet met lege handen achter toen hij vertrok, vertelt Van Leeuwen: 'Hij had de zelfscan nog gemaakt die onderdeel vormt van de certificering. Maar daarna was hij er niet meer bij betrokken en hebben we het dus zonder hem moeten doen.' Normaliter speelt de directeur een grote rol binnen het proces. In Voorschoten-Wassenaar werd deze rol overgenomen door het bestuur en het mt. Hoe was dit voor de betrokkenen? Van Leeuwen: 'Hoewel we de gesprekken met de auditoren als prettig hebben ervaren, pak je het natuurlijk liever anders aan. Een directeur is toch een verenigende en sturende kracht binnen een organisatie, dus als hij of zij er niet is, kan dit een gevoel van onzekerheid veroorzaken, vooral bij veel medewerkers. Dat een deel van het personeel met veel vragen zat, is ook naar voren gekomen in het auditrapport.'

Maar niet alleen het ontbreken van een directeur maakte het, zo op het eerste gezicht, een suboptimaal moment om het certificeringsproces te doorlopen. 'We waren tevens een organisatie die midden in een transitie zat,' vertelt Van Leeuwen. 'In 2008 zijn de bibliotheken in Voorschoten en Wassenaar gefuseerd, maar deze fusie was door de toenmalige directeur niet ver doorgevoerd. Tot lang na de formele fusie werden Voorschoten en Wassenaar als twee zelfstandige bibliotheken bestuurd. De directeur die in 2013 aantrad kreeg dan ook te maken met nogal wat achterstallig onderhoud op het punt van samenwerking. Hij heeft een integratieproces ingezet, maar zoiets kost tijd. Daardoor hadden we te maken met een organisatie die volop aan het veranderen was toen het certificeringsproces vorig jaar plaatsvond.'

Hoe gingen de auditoren om met een bibliotheek die midden in een overgangperiode zat en bovendien geen directeur meer had? 'Zij hebben, bij gebrek aan een directeur, veel met bestuursleden en leden van het mt gesproken, en daarnaast ook met externe stakeholders. Naar aanleiding van die gesprekken en de zelfevaluatie die was gemaakt door de vorige directeur, hebben de auditoren heel zakelijk geconstateerd dat bepaalde keuzes niet zijn gemaakt.' Het aanpakken van deze lacunes moest noodgedwongen nog even op zich laten wachten. Van Leeuwen: 'We wilden als bestuur en mt die gaten niet zelf vullen, omdat dat, volgens ons, de taak was voor de nieuwe directeur. Die zou de richting moeten bepalen.'

Handvat voor nieuwe directeur

Die nieuwe directeur werd Mariska Koning. Op 1 januari 2016 verruilde zij de Bibliotheek Den Haag voor de Bibliotheek Voorschoten-Wassenaar. Hoe verliep deze overgang? 'Het valt natuurlijk meteen op dat Voorschoten-Wassenaar toch veel meer een dorpsbibliotheek is,' zegt Koning. 'In een dorp speel je als bibliotheek een heel andere rol dan in een stad. In een stad zijn er zoveel andere partijen die van alles kunnen bieden. Hier in Voorschoten-Wassenaar is iedereen ontzettend blij met wat je als bibliotheek doet. Je merkt bij alles de grote betrokkenheid van de inwoners. De lijntjes zijn ook een stuk korter doordat het een kleine gemeenschap is.'

Hoe was het voor Koning om bij het aantreden meteen zo'n rapport op haar bureau te vinden? 'Toen ik het las dacht ik: "Er is werk aan de winkel!". Het fijne was dat met zo'n rapport meteen heel scherp is waar de prioriteiten liggen. Ook geeft het een gevoel van urgentie, want het rapport laat zien dat er bepaalde dingen echt moeten veranderen. Als zoiets van buiten de organisatie komt, geeft dat toch als het ware een objectieve spiegel van de stand van zaken.'

Toegevoegde waarde van nagesprek

Ziet Koning het als een nadeel dat ze zelf geen onderdeel was van het certificeringsproces? 'In mijn vorige functie als hoofd marketing en evenementen bij de Bibliotheek Den Haag heb ik twee keer een audit meegemaakt, dus ik was wel bekend met het fenomeen. Toch was het handig geweest als ik ook de audit hier van dichtbij had zien verlopen. Ik wilde graag meer inzicht in het rapport en het proces dat daaraan was voorafgegaan.' Om dat te bereiken vroeg Koning een gesprek aan met de directeur van de Stichting Certificering Openbare Bibliotheken (SCOB) en één van de twee auditoren. 'Zo'n nagesprek is geen standaardonderdeel van het certificeringsproces, maar ik zou het iedereen aanraden, ook als je als directeur wél zelf de audit hebt meegemaakt. De ontmoeting was prettig en verhelderend. Het maakte sommige punten uit het rapport nog scherper en het werd duidelijk hoe andere punten moesten worden geïnterpreteerd.'

Bij een aantal onderdelen van het rapport had Koning namelijk haar vraagtekens gezet. 'Het leek alsof de auditoren het

‘Meer aandacht nodig voor de rol van de bibliotheek op het sociale domein’

Inge Zweerts de Jong, gemeente Wassenaar

Inge Zweerts de Jong, wethouder van de gemeente Wassenaar, vindt het een groot voordeel dat er door het certificeringsproces regelmatig een externe blik op de bibliotheek is gericht. ‘Natuurlijk kijken we zelf elk jaar bij de toekenning en verantwoording van de subsidie ook naar het belang en de plek van onze bibliotheek in de Wassenaarse samenleving. Maar het perspectief van de certificerende blik maakt alles nog scherper.’

Als het aan Zweerts de Jong ligt, zal de bibliotheek zich de komende tijd vooral verder gaan ontwikkelen als een plek van informeren, leren en samen zijn. ‘Maar wil de certificering in de toekomst een rol van betekenis blijven spelen, dan moet het instrument wel aangepast worden. Nu is de focus nog te veel op het ouderwetse bibliotheekwezen gericht, terwijl er veel meer aandacht moet komen voor de rol die de bibliotheek speelt op het sociale domein na de decentralisatie van overheidstaken.’

advies hadden gegeven een keuze te maken tussen cultuur en educatie. Dat vond ik vreemd, omdat die twee niet los van elkaar kunnen worden gezien in onze bibliotheek. Ook leek er een advies te worden gegeven over de noodzaak van een nieuwe verhouding tussen onze twee vestigingen. Het in stand houden van twee nevenvestigingen zou niet haalbaar zijn, maar dat was een stelling die het bestuur en ik niet herkenden. Door het gesprek met de SCOB bleek dat beide kwesties voortkwamen uit wat een aantal medewerkers had verteld. Het was een weergave van wat er leefde bij een deel van het personeel, maar het waren geen aanbevelingen van de auditoren. Dit helder krijgen was van groot belang om met het rapport te kunnen werken. Het zou daarom geen gek idee zijn om zo’n nagesprek een vaste plek te geven in het auditproces.’

Visitatierapport legt vinger op zere plek

Hoe wordt het rapport nu gebruikt in de Bibliotheek Voorschoten-Wassenaar? ‘We bespreken het rapport met externe stakeholders zoals de wethouders en ook intern is het een belangrijk document,’ vertelt Koning. ‘Uit zichzelf hadden niet veel medewerkers het grondig gelezen, maar ik heb ze aangemoedigd het goed door te nemen. Mijn gevoel was dat het ook bij de medewerkers dat gevoel van urgentie sterker zou maken: niet alleen ik, als nieuwe directeur, vind dat er dingen moeten veranderen, maar dat idee wordt bevestigd door een extern rapport.’ Van Leeuwen vult aan: ‘We hebben heel hoge klanttevredenheidscijfers. Dat is iets waar we trots op mogen zijn, maar daardoor dreigt ook het gevaar dat je als bibliotheek in slaap sukkelt. Die cijfers zeggen wel iets, maar alleen over nu en ook alleen iets over je huidige klanten. Je moet echt kritisch over jezelf blijven en je blijven aanpassen aan een wereld die in rap tempo verandert. Het rapport helpt om die noodzaak duidelijk te maken.’

Inhoudelijk gezien bevestigde het rapport bepaalde verbeterpunten voor de Bibliotheek Voorschoten-Wassenaar en leverde het nieuwe aandachtspunten op, meent Van Leeuwen. ‘Als het gaat om algemene, nieuwe ontwikkelingen die gelden voor de hele bibliotheekwereld zoals met betrekking tot e-books, zaten er niet echt verrassingen in de aanbevelingen. Iets waar we echter zelf niet aan hadden gedacht was het veranderen van de manier waarop onze subsidiebeschikking met de gemeente is geregeld. We zijn gewend aan een jaar-

lijkse subsidieronde, maar de auditoren wezen ons op de grote voordelen van meerjarige afspraken. Dat is zeker iets waar we naar willen kijken.'

'Een ander belangrijk punt van aandacht,' gaat Van Leeuwen verder, 'is ons personeelsbeleid. Ik loop nu vier jaar mee in het bestuur en heb in die tijd gemerkt dat veel medewerkers erg aan het idee moeten wennen dat veranderingen niet ophouden en alleen maar sneller zullen gaan. Je hoopt dat het personeel geen tegendruk zal geven en juist gaat meedenken in dit proces en overtuigd zal raken dat veranderingen ook leuk kunnen zijn. Uit het certificeringsproces kwam naar voren dat er de afgelopen jaren te weinig aan personeelsbeleid is gedaan om iedereen mee te nemen in het transitieproces. Dit is misschien wel de grootste zere plek waar het rapport de vinger op heeft gelegd. Hier ligt dan ook een belangrijke taak voor onze nieuwe directeur.'

Niet geschrokken van voorwaardelijke certificering

De Bibliotheek Voorschoten-Wassenaar heeft een voorwaardelijke certificering gekregen. Werd die voorwaardelijkheid door de bibliotheek gezien als een tegenvaller? Van Leeuwen: 'Helemaal niet. Het maakte echter wel duidelijk dat de handen uit de mouwen moeten worden gestoken. Juist die voorwaardelijkheid is een nog sterker bewijs van de noodzaak tot veranderen.'

Wat betekent zo'n voorwaardelijke certificering voor de toekomst? Welk vervolgtraject is verbonden aan deze waardering? 'Op 10 mei moet ik een toekomstplan opleveren aan de SCOB,' vertelt Koning. 'Voor dit plan zijn twee dingen heel belangrijk: in de eerste plaats moet er een duidelijke focus in zitten en in de tweede plaats moet er voldoende draagkracht zijn voor de nieuwe ideeën. Dat betekent dat ik wil zoeken naar zowel de steun van medewerkers en het bestuur, als van externe stakeholders zoals de wethouders. Daarom voer ik nu gesprekken in het veld om onze positie als bibliotheek sterker te bepalen. Deze week spreek ik bijvoorbeeld met de wethouders van cultuur in Voorschoten en Wassenaar om te zien waar volgens hen de focus van de bibliotheek zou moeten liggen. Zij zijn ook geïnterviewd als onderdeel van het certificeringsproces. Hun aanbevelingen neem ik mee bij het maken van het nieuwe plan. Het rapport heeft in die zin dus ook een verbindende werking, want het

'Door regelmatig kritisch naar jezelf te kijken, blijf je bewust van het belang om de blik naar buiten te richten.'

is een heel concrete aanleiding om met elkaar in gesprek te gaan.'

Te veel tijd tussen certificeringsrondes

Gelukkig hoeft Voorschoten-Wassenaar niet te wachten tot een compleet nieuwe certificeringsronde voor er weer een audit kan worden gedaan. Koning: 'Het initiële plan zal verder uitgewerkt worden, waarna we aan de slag gaan met de uitvoering. Na twee jaar zal er een nieuwe tussentijdse keuring plaatsvinden om onvoorwaardelijk gecertificeerd te worden.' Als het aan Van Leeuwen ligt zou de volgende ronde veel vlotter mogen komen. 'Ik ken het auditproces vooral uit mijn tijd in het bedrijfsleven, maar men doet het daar veel vaker: jaarlijks, soms zelfs halfjaarlijks. De bibliotheekwereld is wat trager en ik denk dat het goed zou zijn als ook hier een dergelijk proces met minder grote tussenpozen zou plaatsvinden. Juist door regelmatig kritisch naar jezelf te kijken, blijf je bewust van het belang om de blik naar buiten te richten.' ■



INTERVIEW MET DIRECTEUR THEO PEETERS VAN BIBLIOTHEEK THEEK 5

Vroeger noodzakelijk kwaad, nu nuttig instrument

Met de audit die vorig jaar bij de Brabantse Bibliotheek Theek 5 plaatsvond, was directeur Theo Peeters bekend. Al twee keer eerder ging hij met zijn bibliotheek door het certificeringsproces. Toch was deze derde ronde anders. 'De eerste keer heeft het ons vreselijk veel tijd gekost, omdat er zoveel documenten verzameld moesten worden. Dozenvol hebben we naar de SCOB gestuurd. Het voelde toen alsof je een examen moest afleggen en moest laten zien hoe goed je was. De tweede keer was al iets beter, maar aan de laatste ronde hebben we echt iets gehad.'

De huidige certificeringscyclus is nogal anders opgezet dan de vorige twee, en dat was te merken. 'We hebben er dit keer eigenlijk betrekkelijk weinig tijd in gestopt,' vertelt Peeters, 'maar zijn veel effectiever geweest. Dat kon dit keer ook. De ondersteuning van de stichting was veel beter. Het voelde minder alsof we gecontroleerd werden. Nu kwam er echt een dialoog tot stand.'

Voorafgaand aan het proces is Peeters in gesprek gegaan met de SCOB. 'Vorig jaar januari is de directeur hier geweest met een auditor. Die hebben ons uitstekend uitleg gegeven over de invulling van het proces. Dat gesprek hadden we zelf aangevraagd en heeft ons erg geholpen. Ik zou elke collega zo'n proactieve houding willen aanraden: ga voorafgaand aan de certificering met de SCOB praten of met een bibliotheek die het proces al heeft meegemaakt. Dan weet je wat er wordt verwacht en kun je het proces veel efficiënter doorlopen.'

Volwassen organisatie kent zichzelf

De zelfevaluatie is een belangrijk onderdeel van deze certificeringsronde. Hoe heeft Peeters die aangepakt? 'De certificeringsnormen hebben we in blokken verdeeld en die zijn vervolgens uitgewerkt door aan aantal medewerkers, waaronder mt-leden en de office manager. Zelf heb ik ook een deel voor mijn rekening genomen. Die verschillende blokken hebben we bij elkaar gebracht tot een geheel en vervolgens nog een paar details aangepast.'

Door omstandigheden is die zelfevaluatie niet uitgebreid besproken in de organisatie. 'Het was vreselijk druk. We werkten aan ons beleidsplan terwijl we ook bezig waren met de transitie en inrichting van drie vestigingen, waaronder de nieuwbouw van de hoofdvestiging in Oosterhout. We hebben het proces daarom bewust efficiënt aangepakt, maar dat kon ook goed, omdat we veel van de stukken waarop we onze evaluatie moesten baseren al hadden liggen. Als je de boel op orde hebt, een bepaalde volwassenheid van de organisatie hebt bereikt, dan kost de certificering niet vreselijk veel tijd. Maar dat komt ook doordat de opzet nu anders is: minder gericht op het bureaucratische, meer op de inhoud. En daardoor wat mij betreft veel waardevoller.'

Strenger en meer gericht op de toekomst

Hoewel Peeters duidelijke verbeteringen ziet ten opzichte

van vorige certificeringsrondes, kan hij toch nog wel wat aandachtspunten aanwijzen. 'Het is misschien makkelijk praten, als directeur van een gecertificeerde bibliotheek, maar eigenlijk vind ik dat de audit nog wel wat strenger mag zijn. De voorwaarden mogen gerust hoger. Het helpt de bibliotheeksector niet als je de lat te laag legt. Voor een bibliotheek die nog niet aan de eisen voldoet moet dat duidelijk worden in een certificeringsproces, maar dan moet het proces wel handreikingen doen om die bibliotheek weer op de rit te krijgen.' Het mag dus strenger, wat Peeters betreft. Maar ook vaker. 'Eens in de vier jaar is erg weinig. Ik begrijp wel dat de audit een bibliotheek veel tijd kost, maar wellicht dat een lichtere versie elke twee jaar de druk niet zal verhogen voor bibliotheken, maar er wel voor zorgt dat er meer continuïteit zit in de kwaliteitscontrole. Nu voelt het toch erg ad hoc.'

Daarnaast vindt Peeters dat de certificering meer gericht zou mogen zijn op de toekomst. Nu gaat er volgens hem nog een conserverende werking vanuit. 'In de certificering wordt eigenlijk alleen gekeken naar wat je al gedaan hebt, naar de bestaande bedrijfsvoering. Dat is vrij logisch voor een audit, maar er is nu wel erg weinig aandacht voor hoe je als bibliotheek de toekomst tegemoet moet gaan. En dat vind ik raar, omdat we als bibliotheeksector de afgelopen tijd juist zo hard op zoek zijn naar een manier om verantwoording af te leggen over wat we betekenen voor de maatschappij. Een reflectie op de maatschappelijke rol van de bibliotheek en de waarde die je hebt in de samenleving, daar zou ik wel meer van willen terug zien in de certificeringsopzet.'

De zin van certificeren

Voor Peeters is die positionering van de bibliotheek ook een belangrijke reden om gecertificeerd te willen worden. 'Ik vind dat je als branche eisen moet stellen aan jezelf. Die lat mag best hoog worden gelegd, want dan pas word je serieus genomen door de buitenwereld. Certificering geeft de kans om kritisch naar onszelf te kijken, te zien waartoe we bereid zijn als bibliotheken en waartoe we in staat zijn. Dat laatste is ook meteen een goede reden voor individuele bibliotheken om het auditproces te willen doorlopen. Natuurlijk weet je van je eigen bibliotheek wel waar je goed in bent en waar nog niet, maar door het certificeringsproces wordt je blik veel systematischer. Daardoor krijg je je sterke en zwakke punten extra scherp op je netvlies.'

‘Certificering kan helpen bibliotheken toekomstbestendiger te maken’

Robin van der Helm, gemeente Oosterhout

Voor Robin van der Helm, wethouder van de gemeente Oosterhout, is een ding heel duidelijk: certificering is geen doel op zich. Tegelijkertijd is het volgens Van der Helm wel een belangrijk instrument dat het werk van de bibliotheek op een hoger plan kan brengen. ‘Certificering geeft de mogelijkheid om kritisch te reflecteren op het eigen functioneren van een bibliotheek. Die reflectie en bewustwording zijn nuttig en nodig voor het professionaliseren van de bibliotheekvoorzieningen in onze gemeente. Daarnaast scheidt de certificering duidelijkheid, omdat het behalen van het certificaat een voorwaarde vormt voor deelname aan het landelijke bibliotheekstelsel.’

Van der Helm ziet twee grote uitdagingen voor het bibliotheekwerk. ‘Naast een sterke en gedegen bedrijfsvoering ligt de opgave met name in het behalen van een zekere toekomstbestendigheid. Het sociale en culturele landschap is volop in beweging en dat heeft ook zijn impact op het bestaansrecht van de bibliotheek. Innovatie, verbreding, creativiteit, kortom het ontwikkelen van de bibliotheek van de toekomst, is van essentieel belang. Daarom is het cruciaal dat er binnen het certificeringsproces niet alleen retrospectieve aandacht is voor een gedegen bedrijfsvoering, maar dat de blik ook gericht is op wat nog komen gaat. Op die manier kan certificering de bibliotheken helpen toekomstbestendiger te worden.’

Ook als het gaat om de relatie met externe stakeholders, met name de gemeente, is de certificering van belang, meent Peeters. ‘Zelfs als je, in het slechtste geval, weinig baat zou hebben bij de certificering als spiegel voor je eigen praktijk, kun je het je tegenwoordig bijna niet veroorloven niet gecertificeerd te zijn. Ik zou het in mijn gesprekken met de gemeente erg ongemakkelijk vinden om dat te moeten toegeven. In een tijd waarin je als bibliotheek alle zeilen moet bijzetten, wil je een eventueel negatief effect niet riskeren.’

Bibliotheek Theek 5 heeft te maken met maar liefst acht verschillende gemeenten. Speelt certificering overal dezelfde rol? ‘De ene gemeente vindt het veel belangrijker dan de andere. De gemeente Oosterhout heeft het zelfs als kwaliteitseis in het subsidiecontract opgenomen. Wat mij betreft zou het nog nadrukkelijker op het netvlies van gemeentebesturen mogen komen, bijvoorbeeld door er landelijk meer aandacht aan te besteden. Hoe meer mensen het roepen op lokaal, provinciaal en nationaal niveau, des te beter. Het versterkt het verhaal van de bibliotheek en helpt om bij het lokale gesprek steviger in onze schoenen te staan.’

Het is volgens Peeters daarbij van belang om het eigen beleidsplan niet los te zien van de certificering. ‘De SCOB wil dat we het verhaal van de bibliotheek uitdragen. Het zou toch een beetje vreemd zijn als we enerzijds de boer op gaan met het verhaal dat we hebben naar aanleiding van de certificering en anderzijds een tweede rondje doen maar dit keer met ons beleidsplan! Die twee zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Als wij contact hebben met onze stakeholders, hebben we het dan ook over beide. Ze versterken elkaar.’

Audit onderdeel van kwaliteitscontrole

Bibliotheek Theek 5 haalde de certificering met vlag en wimpel. Maar ook een bibliotheek die de audit vrij eenvoudig doorloopt, kan veel hebben aan de aanbevelingen die worden gedaan. ‘Wij hebben een paar goede punten uit het rapport gehaald. De belangrijkste aanbevelingen hadden betrekking op onze bedrijfsprocessen. We zijn op de juiste weg, hebben onze processen meestal goed beschreven, maar soms blijft het te oppervlakkig, pakken we het niet systematisch genoeg aan. We moeten nog meer lijn brengen in het grotere geheel, zodat de verschillende processen beter op

elkaar aansluiten. Het verder ontwikkelen van onze PDCA-cyclus hoort daar ook bij. We zijn er op veel momenten wel mee bezig, maar we moeten het veel structureler aanpakken en in de héle organisatie inbedden in plaats van hier en daar. Dat is echt de manier om onze dienstverlening op een hoger plan te brengen. Daarnaast moeten we er op letten onze doelstellingen SMART te formuleren. Op deze punten valt nog winst te behalen, dat is wel duidelijk geworden door het auditrapport.'

Terwijl het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening als belangrijke aanbeveling uit het rapport kwam, kan de certificering zelf ook gezien worden als onderdeel van die kwaliteitscontrole. 'Het rapport kun je in die context ook goed gebruiken in het gesprek met je Raad van Toezicht. Wij hebben het uitgebreid met hen besproken, de positieve punten, maar ook de aanbevelingen. Het geeft ons de kans heel transparant te zijn over hoe de bibliotheek ervoor staat. In die zin kun je de audit gebruiken als een kwaliteitstoets, voor jezelf, maar ook richting je Raad van Toezicht.'

'Naast die grote punten op het gebied van procesverbetering, zijn er uit de audit nog wat kleine dingen gekomen,' gaat Peeters verder, 'zoals dat we te veel losse documenten hebben die over personeelsbeleid gaan en niet  en samenvattend, integraal document. Alle grote  n kleine aanbevelingen zijn verdeeld onder de leden van het mt en mijzelf, en staan de komende tijd op de agenda als verbeterpunten.'

Niet elk advies klakkeloos overnemen

Herkende Peeters zich in alle aanbevelingen die werden gedaan in het rapport? 'De meeste punten wel, maar er was ook een aanbeveling waar ik minder goed mee uit de voeten kon. We doen veel voor andere organisaties qua dienstverlening, zoals op het gebied van ICT, financiële administratie en collectioneren. Een van de auditoren waarschuwde dat we daar heel voorzichtig mee moesten zijn, omdat het genereren van inkomsten zou kunnen leiden tot lagere subsidies. Dat vond ik een wat opmerkelijk advies, omdat het verdacht veel lijkt op kritiek op ons ondernemerschap, terwijl dat juist iets is dat v or ons zou moeten spreken. Ook kregen we het advies om onze inspanningen voor andere organisaties inzichtelijker te maken, maar daar hebben we voor mijn gevoel al prima zicht op. Niet elke aanbeveling was wat dat

*'De audit kun je gebruiken
als kwaliteitstoets voor jezelf,
maar ook richting je
Raad van Toezicht.'*

betreft even waardevol. De aandacht die deze punten kregen in het rapport betekent echter wel dat we extra alert zijn op hoe we die externe dienstverlening uitvoeren en of het binnen onze doelstellingen blijft vallen. Maar een koerswijziging is op dit punt niet nodig.' ■



INTERVIEW MET SYTSKE ATSMA VAN BIBLIOTHEEK MAR EN FEAN

Laat meer zien wat je te bieden hebt

De grote veranderingen in de bibliotheeksector hebben forse consequenties voor het personeelsbeleid. Veel bibliotheekdirecteuren zijn zich hier wel van bewust, maar de materie is weerbarstiger dan gedacht. Dat merkte ook Sytske Atsma, directeur van Bibliotheek Mar en Fean. 'Na een periode van reorganisatie wilden we vorig jaar weer vaker in gesprek gaan met onze medewerkers over de toekomst van de bibliotheek en hoe we die met elkaar tegemoet kunnen treden. Uit de certificering bleek echter dat sommige medewerkers niet het gevoel hadden dat ze voldoende meegenomen waren in het proces. Dan weet je dat je er nog niet bent.'

Vond Atsma het vervelend om zoiets te constateren? 'Het is juist goed om te beseffen dat je voortdurend aandacht moet besteden aan de communicatie met je medewerkers: ook aan elkaar kun je het verhaal van de bibliotheek niet vaak genoeg vertellen. Waren we tot voor kort nog op zoek naar het goede verhaal, nu wordt het steeds duidelijker en weten we concreet invulling te geven aan het begrip "van collectie naar connectie". Er gebeurt echter momenteel zoveel dat het best moeilijk is voor medewerkers om de grote lijnen te blijven zien: waar gaan we naar toe met onze bibliotheek en wat betekent het voor ons werk? Vooral als je dagelijks actief bent in de frontoffice en het bibliotheekwerk je na aan het hart ligt, zie je niet altijd het nut en de noodzaak van alle veranderingen.'

Integraal personeelsbeleid nodig

De audit gaf het inzicht dat er blijvend aandacht moest worden besteed aan verandermanagement. 'Er is ook nogal wat gebeurd de afgelopen jaren: fusie, bezuinigingen en een reorganisatie. Veel medewerkers hebben een nieuwe plek in de organisatie gekregen. Ook hebben we besloten een aantal mensen te laten afvloeien. Dat ging vanzelfsprekend niet zonder slag of stoot. Maar als je een nieuwe weg inslaat met een nieuwe organisatiestructuur en nieuwe functies, dan moet je ook zorgen dat de juiste mensen op de juiste plekken terechtkomen. Het is een intensief proces geweest dat veel impact heeft gehad op ons allemaal. Vervolgens is het zaak om hard aan de slag te gaan, om te zorgen dat we met elkaar kunnen mee- en doorgroeien. Nu het stof is neergedaald en we alles weer op de rails hebben, geeft dat vertrouwen in de toekomst.'

Uit het certificeringsrapport kwam naar voren dat een meer integraal hrm-beleid nodig was om de visie van de bibliotheek te verwezenlijken. 'Hoewel we de afgelopen tijd al veel meer op personeelsbeleid gefocust waren, bleek dat dit nog niet voldoende was. De auditoren hebben aangegeven dat de nieuwe doelen van de bibliotheek ook om een cultuuromslag bij het personeel vragen en zoiets bereik je niet zomaar. Daarvoor is het echt nodig om over een langere periode hier aandacht aan te besteden. Daarom moet het een structureel en integraal onderdeel zijn van ons beleid. Dat zijn we nu aan het uitwerken. Een intensievere aanpak is wenselijk.'

Een onderdeel van de nieuwe richting van Bibliotheek Mar en Fean is een grotere rol voor vrijwilligers. 'Het aantal vrijwilligers dat bij ons werkt is nu ongeveer gelijk aan het aantal medewerkers. Tot nu toe doen de vrijwilligers vooral additionele taken, maar we zijn aan het uitzoeken hoe ze kunnen worden ingezet voor reguliere diensten in de bibliotheek. Vragen die opkomen zijn wat het zou betekenen voor de verhouding tussen medewerkers en vrijwilligers. Hoe kunnen we komen tot een goede samenwerking en een goede afbakening van taken? Inzet van vrijwilligers in de frontoffice betekent dat onze medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen en kunnen doorgroeien in andere en nieuwe functies. Zo kunnen we de gewenste transitie en vernieuwing realiseren, en tegelijkertijd de dienstverlening in onze bibliotheken behouden. In Friesland was het tot voor kort de gewoonte om helemaal niet met vrijwilligers te werken. Dat begint te veranderen. Maar de weg die je kiest moet je wel nauwkeurig uitwerken, zodat je je medewerkers kunt meenemen in het proces.'

Werkendeweg of planmatig aan de slag?

Het formuleren en uitvoeren van een coherent personeelsplan was misschien wel de belangrijkste aanbeveling van de auditoren. Gaf het auditrapport nog meer adviezen waar Atsma mee aan de slag is gegaan? 'Op het punt van werkprocessen kon er volgens het rapport nog wel wat verbeteren. We zijn bij Mar en Fean pragmatisch ingesteld, oftewel de 'werkendeweg' aanpak. Ik denk ook dat in deze tijd de veranderingen zo snel gaan, dat je niet te veel in strakke systemen of schema's moet denken. Vroeger zochten we elk plan heel precies uit en overlegden we eerst uitgebreid met de gemeente. Pas als we zeker wisten dat een plan en de financiering daarvoor rond waren, kwamen we in beweging. Nu nemen we veel meer zelf het initiatief door met goede ideeën meteen aan de slag te gaan. Neem het voorbeeld van de problemen rond laaggeletterdheid en de rol die de bibliotheek daarin speelt. Toen dat opkwam zijn we heel snel gestart met Digi-Taalhuizen, eerst in de grote bibliotheken en daarna ook in kleinere vestigingen. We hebben daardoor kennis en ervaring opgedaan, en zijn nu de natuurlijke gesprekspartner voor onze gemeenten als het gaat om hulp bij het verwerven van basisvaardigheden.'

‘Certificering kan helpen de kwaliteit van bibliotheekwerk te waarborgen’

Mirjam Bakker, gemeente Súdwest-Fryslân

Voor Mirjam Bakker, wethouder van de gemeente Súdwest-Fryslân, draait het bij de certificering van bibliotheken vooral om kwaliteit. ‘De certificering van een bibliotheek geeft ons de zekerheid dat het met de kwaliteit van de organisatie goed zit. Dat is voor ons een groot voordeel van certificering, zeker in een tijd dat het bibliotheekwerk op veel punten grondig aan het veranderen is. Door ontwikkelingen in de informatietechnologie, en door maatschappelijke en economische veranderingen is het noodzaak de dienstverlening van de bibliotheek anders in te richten en de bedrijfsvoering aan te passen. Alleen dan kan de bibliotheek een rol van betekenis blijven spelen in de toekomstige kennis- en informatiesamenleving. We zien dat onze bibliotheek hard aan de slag is om deze beweging te maken. Het certificeringsinstrument is hierbij van groot belang, omdat het kan helpen de kwaliteit van het bibliotheekwerk in dit proces te waarborgen.’

Het advies van de auditoren over werkprocessen en het borgen daarvan legt Atsma echter niet zomaar naast zich neer. ‘Ik denk dat de PDCA-cyclus zeer relevant is, vooral in relatie met de IMWR-cyclus. Door de aandacht die de audit hier aan gaf, ben ik me wel weer bewust geworden dat de cyclus compleet moet worden doorlopen. Het lijkt paradoxaal, want tegelijkertijd is het nu zaak om losser te opereren. In deze tijd is veel vloeibaar. Dat volgt ook uit ons speerpunt van lokale verankering van bibliotheekwerk: we proberen zoveel mogelijk lokale samenwerkingsverbanden aan te gaan, maar dat betekent wel dat veranderingen soms nóg sneller gaan, omdat je ook de ontwikkelingen van je partners meekrijgt.’

Hoewel het op-gevoel-werken voor Atsma een kracht is, ziet ze ook de valkuilen. ‘Voor ons als managementteam is de nieuwe koers duidelijk. “Trial en error” is een werkwijze die ons aanspreekt, waardoor we bovendien slagvaardig zijn. Intuïtief werken we de goede kant uit, maar onze medewerkers hebben soms die rode lijn wat minder sterk geïnternaliseerd. Dat maakt het des te belangrijker om projecten en activiteiten te monitoren en te evalueren. Door een PDCA-cyclus door de hele organisatie te laten lopen, kun je regelmatig checken of iedereen nog naar hetzelfde doel toewerkt en of alle processen wel op elkaar en de doelstellingen aansluiten. Toch denk ik dat je vrij los met die PDCA-cyclus moet omgaan om het werkbaar te houden.’

De balans opmaken

Vaak hebben directeuren het gevoel dat de certificering nogal ongelegen komt. Atsma was daarentegen juist blij met het tijdstip. ‘We hebben een aantal intense jaren achter de rug: we kregen te maken met een fusie, stevige bezuinigingen en een reorganisatie. Toen vorig jaar de certificering langskwam, vond ik dat eigenlijk wel een mooi moment. Het gaf ons de gelegenheid om de balans op te maken na al die veranderingen. We gingen welgemoed aan de slag, ook met het idee dat deze nieuwe ronde minder arbeidsintensief zou zijn.’

Maar dat viel een beetje tegen. ‘Hoewel het certificeringsproces niet meer zo omslachtig is als vroeger, bleek de zelfevaluatie toch veel meer werk dan we hadden verwacht. En als we eenmaal aan de slag zijn, willen we het ook goed doen.’ Gelukkig kon Atsma de taken verdelen binnen de organisatie,

met als resultaat een flinke zelfevaluatie waarin alles samenkomt. 'We zijn trots op het zelfevaluatierapport omdat alles er in staat: wat we doen, hoe we het doen en waar we voor staan. We hebben daar de waardering en erkenning voor gekregen van de auditoren. Daar werden we blij van, maar uiteindelijk hebben we het toch vooral voor onszelf gedaan. We hebben laten zien wat we te bieden hebben!'

Minder papier, meer gesprekken

Atsma heeft wel ideeën over hoe het certificeringsproces zou kunnen worden verbeterd. 'Ik merkte dat als je alle vragen van de zelfevaluatie volledig wilde beantwoorden, je al snel in herhaling viel. Dat is toch iets wat je zou moeten kunnen voorkomen. Ik heb die herhaling ontweken door het aangedragen format los te laten en zelf een verhaal te maken binnen het INK-kader. Maar eigenlijk zouden er gewoon minder vragen moeten worden gesteld en zouden de overgebleven vragen vooral over de essentie moeten gaan, zoals strategie en medewerkers.'

Toch bevat de nieuwe opzet op veel punten beter dan de vorige. 'Vooral wat betreft de gesprekken met de auditoren en het formuleren van ambities, rode draden en dilemma's. Het maakt dat je er goed voor gaat zitten om alles te doordenken en te doorgronden. Door deze focus zie je de verbanden ineens heel helder. Doordat in de nieuwe taakverdeling van de auditoren een peer- en expertrol zijn opgenomen, gaat de feedback ook dieper, vooral als de auditoren goed op elkaar zijn ingespeeld, zoals bij ons het geval was. Een hele verbetering in vergelijking met de vorige ronde toen het te veel ging over oppervlakkige zaken als hoeveel uur je per week open was. Dat past echt niet meer bij deze tijd.'

Minder focussen op papier en meer gesprekken, is wat betreft Atsma het devies. 'Als ik auditor was, zou ik met meer stakeholders willen praten dan nu gebeurde bij onze audit. Ik zou bovendien niet alleen rondlopen in de bibliotheek en de sfeer opsnuiven, maar ook klanten aanspreken. Zo klinkt het misschien als een veel zwaardere belasting voor de auditoren, maar ik denk dat je helemaal niet overal fysiek naar toe hoeft te gaan. De directeur van een basisschool die de Bibliotheek *op school* heeft, kun je ook gewoon bellen. Nu hebben de auditoren, die overigens goed voorbereid en prettig te werk gingen, met een beperkt aantal mensen gepraat en dan ook voornamelijk mensen van

**'Voor het bepalen
van je positie in het veld,
heeft de certificering
meerwaarde.'**

binnen de organisatie. Als je meer en breder rondvraagt, denk ik dat je sneller kunt zien hoe de organisatie functioneert en gewaardeerd wordt.'

Het verhaal van de bibliotheek

De certificering helpt je om vast te kunnen stellen waar je staat in het veld, meent Atsma. 'De audit is vooral belangrijk als een beoordeling en een positiebepaling. Het is een instrument om te meten of je voldoet aan de kwaliteitsnormen van de bibliotheeksector. En het geeft je de kans om te zien hoe de buitenwereld naar jouw instelling kijkt. Certificering blijft nodig, omdat je als branche wilt laten zien wat je te bieden hebt en je je beste beentje wilt voorzetten.'

Het verhaal dat Atsma heeft ontwikkeld naar aanleiding van de zelfevaluatie en het auditrapport gebruikt ze veel in het contact met externe partijen. 'De boodschap van de auditoren is dat we het verhaal van de bibliotheek moeten vertellen. Dat geven ze mee aan elke bibliotheek waar ze komen. En het is een belangrijke boodschap, want we moeten ons nog veel meer laten zien dan we al doen. Niet iedereen heeft een goed beeld van wat de bibliotheek allemaal te bieden heeft. Daar is nog een wereld te winnen.' ■



INTERVIEW MET DIRECTEUR ANNEKE SCHELLENS VAN BIBLIOTHEEK DE KEMPEN

Juist een organisatie in transitie heeft baat bij een audit

‘Het komt nu niet uit!’ Dat was het overheersende gevoel dat Anneke Schellens, directeur van Bibliotheek De Kempen, had toen vorig jaar de certificering voor de deur stond. ‘Ik zag het niet zitten en heb dat kenbaar gemaakt aan de SCOB. Daar stonden ze erop dat het toch door zou gaan, omdat het al een keer was uitgesteld. Achteraf ben ik blij dat we het gedaan hebben. De uitkomst was zeker geen ‘halleluja-verhaal’, maar dat viel te verwachten. Voor, tijdens en na de audit hadden we namelijk te maken met een stroef verlopende reorganisatie. De auditoren hebben de situatie waarin we als bibliotheek verkeren scherp beschreven in hun rapport. Dat maakte de noodzaak tot verandering héél helder.’

Ondanks de relatief pittige adviezen kreeg de bibliotheek wel haar certificering. 'Ik beschouw dat zeker als een steun in de rug. Van tevoren heb ik gezegd dat we in een transitie zaten. De auditoren hebben daar rekening mee gehouden bij het eindoordeel.' Schellens is erg gelukkig met het strategisch inzicht en de tact van de auditoren, vooral vanwege de complexe relatie met de gemeenten. 'Wij werken met acht gemeenten die niet altijd op één lijn zitten en een sterke lokale invulling willen. Tijdens het certificeringsproces kregen we bovendien te maken met één gemeente die uit de samenwerking wil stappen. In deze moeizame gemeentelijke context had het niet halen van de certificering wellicht negatieve gevolgen kunnen hebben. De certificering heeft nu juist onze positie verstevigd. Het positieve oordeel heeft de andere gemeenten gesterkt in de gedachte dat men met ons zaken moest blijven doen.'

Juridisch getouwtrek

De opzegging van de samenwerking door één gemeente zorgt voor een onzeker en onduidelijk perspectief. 'De overblijvende gemeenten zoeken naar een positionering waarbij de continuering van bibliotheekwerk zo goed mogelijk wordt geborgd en tegelijkertijd de ene gemeente niet opdraait voor de kosten van de andere.' Het vertrek van een van de samenwerkingspartners heeft bovendien tot een juridisch ingewikkelde situatie geleid. 'We waden echt door de modder. Er is nauwelijks jurisprudentie op dit gebied. Ik moet mijn omgeving steeds uitleggen: "het kan wel in de wet of de overeenkomst staan, maar zo werkt het in de praktijk niet". Wat we nodig hebben, en dit heb ik al heel vaak geroepen, is een degelijk, landelijk juridisch loket bij de VOB of KB waar we niet alleen terecht kunnen met kwesties over arbeidsrecht, maar ook over bestuursrecht en samenwerkingsallianties. Nu moet elke bibliotheek alles zelf uitzoeken. Zonde van de tijd.'

En tijd kost het zeker, die perikelen met externe stakeholders. 'Ik ben op het moment zeker een tot twee dagen per week kwijt aan de situatie rond de vertrekkende gemeente. Daarnaast gaat er nog veel tijd zitten in het onderhouden van contact met de overige gemeenten en andere stakeholders. Met steun van de Raad van Toezicht ben ik bezig een sterk team om me heen te verzamelen, zodat ik ook makkelijker die tijd aan externe relaties kan besteden.'

Een organisatie op drift

Uit de auditgesprekken en het rapport was duidelijk geworden wat Schellens eigenlijk ook wel wist: de nieuwe organisatiestructuur die eind 2014 was geïmplementeerd om de bezuinigingen op te kunnen vangen, was allerminst stevig te noemen. 'Het ging niet om een gebrek aan visie, maar een onderschatting van de veranderopgave. Veel processen waren wel beschreven maar werden niet gevolgd, en de tijd die nodig is om te kunnen veranderen staat telkens haaks op de tijd die er voor beschikbaar is.'

Hoewel Schellens goed doorhad dat de problemen binnen haar organisatie aanzienlijk waren, maakten de auditgesprekken heel wat los. 'Op veel momenten werd er doorgevraagd en dan bleek dat de situatie soms slechter was dan ik had aangegeven in de zelfevaluatie, ook al was ik toen zo eerlijk mogelijk geweest. De auditoren wezen bijvoorbeeld op de enorme kwetsbaarheid van de organisatie: als ik was omgevallen, was de hele boel meegegaan. Ze zagen dat er een duidelijke koers was, maar dat ik een van de enigen was die die koers echt omarmd had. De organisatie was als het ware een nieuw hoofdstuk begonnen, terwijl een groot deel van het personeel nog met het voorwoord bezig was.'

Uit de audit bleek ook dat de verhouding met de gemeenten nog veel te wensen overliet. 'Omdat onze organisatie zo in beweging is, zijn we al een tijdje vergeten om voldoende te overleggen met de opdrachtgever. Dat is een van de pijnpunten waar de auditoren op wezen. Daarom is de relatie met externe stakeholders nu een van mijn prioriteiten.'

Geen slecht moment?

Het certificeringsproces legde veel vingers op zere plekken. Maar in plaats van als een gewond dier weg te kruipen in een donker hoekje, plaatste Schellens zich in de startblokken. 'De certificering heeft ontzettend geholpen om goed in de spiegel te kijken. En dat heeft ervoor gezorgd dat we dingen zijn gaan aanpakken. We hebben ons kwetsbaar opgesteld, maar zijn niet geknakt. Die spiegel was heel goed, hoe onprettig het ook was. Daar zit wat mij betreft de meerwaarde van de certificering. Je hebt het meeste aan de certificering als je zoekende bent, want dan krijg je antwoorden. Maar dan moet je je wel kwetsbaar durven opstellen.'

'Bij een branche in beweging past een ander soort meten'

Joan Veldhuizen, gemeente Bladel

Volgens Joan Veldhuizen, wethouder van de gemeente Bladel, is het grote voordeel van certificering dat het inzicht geeft in de kwaliteit van het bibliotheekwerk in de gemeente. 'Het belang van de eindgebruikers en dus onze inwoners staat hierbij voorop. Mede op basis daarvan kunnen wij maatschappelijke verantwoording afleggen.' Veldhuizen wil hierbij niet onvermeld laten dat zij de certificering ziet als een aanvulling op de eigen ervaringen met de bibliotheek, 'en die zijn uitermate positief!'

Bij de bibliotheek in de gemeente Bladel zijn grote veranderingen gaande. 'Wij zien een transitie van uitleenfaciliteit naar gemeentelijke spil rondom leesbevordering, het bestrijden van laaggeletterdheid en het vergroten van mediavaardigheden bij burgers. Die verandering is belangrijk voor ons: we kunnen hierdoor meer dan voorheen met de bibliotheek samenwerken aan het bereiken van relevante lokale doelstellingen, onder andere binnen het sociale domein. De bibliotheek is bijvoorbeeld inmiddels een trouwe partner in ons dementienetwerk én biedt bovendien een prachtige ontmoetingsplek. Met enige regelmaat verzorgen wij samen lezingen, informatiebijeenkomsten en culturele middagen.' Het certificeringsinstrument moet volgens Veldhuizen wel meegroeien met die nieuwe rol van de bibliotheek. 'Bij een branche die in beweging is, past natuurlijk een ander soort "meten" als het gaat om certificering. Het doel is om de bibliotheek toekomstgerichter te maken en haar maatschappelijke relevantie te versterken. Alleen als de certificering in die richting meebeweegt, voegt het iets toe.'

Betekent dat ook dat er niet zoiets bestaat als "een slecht moment om te certificeren"? 'Ik denk zeker dat je er juist veel aan kunt hebben als je alles nog niet goed voor elkaar hebt, als je dus het gevoel hebt dat het niet goed uitkomt. Ondanks mijn grote tegenwerpingen vooraf, ben ik blij dat we het proces hebben doorlopen. Ik zou zeggen, doe het niet als je net bent begonnen met de implementatie van een nieuwe organisatiestructuur, want dan is het simpelweg te zwaar. Doe het iets later. Dan is het nog steeds zwaar, maar een stuk beter te doen en kan het je bovendien enorm veel opleveren.'

Gevoel van urgentie geeft beweging

De certificering heeft ervoor gezorgd dat de urgentie om te veranderen nog duidelijker voelbaar werd. 'De Raad van Toezicht heeft het rapport omarmd; het was een bevestiging van wat eigenlijk al bekend was. Het vervolg van de audit is dat de Raad van Toezicht wil dat we een verbeterplan opstellen en snel stappen nemen. Dat is enorme winst, want dat geeft beweging. Ook mag ik veel reserves inzetten om maatregelen te kunnen nemen, middelen die ik anders misschien niet had gevraagd.'

Het gaat Schellens niet om een verbeterpunt hier of daar; de verbeteringen moeten een structureel en blijvend karakter hebben. 'Mijn Raad van Toezicht wil veel regelmatigere inzichten hoe de organisatie ervoor staat. Daarom moeten we het verbeteren van processen borgen in een kwaliteitsmanagementsysteem. We moeten in een lerende en innoverende spiraal komen binnen onze organisatie, dat is duidelijk. Nu nog kiezen welk kwaliteitsmanagementsysteem het beste is voor ons. Daar ben ik nog niet uit.' Ook de kwetsbaarheid van de organisatie wordt aangepakt. 'Ik ben het kader aan het versterken. Daarnaast werken we intensiever samen met bibliotheken in de regio, zodat we het bibliotheekwerk in stand kunnen houden als het bij een van ons misgaat.'

Meer begeleiding

Hoewel het certificeringsproces duidelijk verbeterd is ten opzichte van vorige rondes zijn er nog wel aandachtspunten, meent Schellens. 'Toen ik aan de SCOB liet weten dat de audit echt niet goed uit kwam, hebben ze ons eigenlijk geen keuze gegeven, ook omdat het al een keer eerder was uitgesteld. Het had mij enorm geholpen als ze vooraf waren langs-

gekomen om uit te leggen hoe een audit werkt én hoe je hem zou kunnen inzetten voor je organisatie. Als ik bijvoorbeeld had geweten hoe zo'n zelfevaluatie in elkaar zat, had ik haar zeker willen gebruiken vóórdat we in 2014 met de reorganisatie begonnen.'

Ook op het punt van nazorg kan er nog wel wat verbeteren, meent Schellens. 'De periode na de audit leverde nogal wat vraagtekens op. Lange tijd hoorden we gewoon niets meer. We wisten dat het een aantal weken zou duren voor we het rapport zouden krijgen, maar het duurde veel langer. En toen was er ook alleen nog maar het conceptrapport.' Na het accepteren van het rapport had Schellens behoefte aan een inhoudelijke terugkoppeling, maar dat hoorde niet bij het proces. 'Het zou volgens mij goed zijn om het rapport te koppelen aan een of meerdere gesprekken over tips voor je organisatie. Dan kun je elkaar echt naar een hoger plan helpen.'

Hoewel er aandacht was voor het verbreden van de maatschappelijke rol die de bibliotheek speelt in het certificeringsproces, was het niet voldoende. 'Als ik iets zou willen toevoegen aan de audit, dan is het de vraag: "Heb je voldoende in beeld wat jij voor de gemeenschap betekent, wat de effecten zijn van jouw aanwezigheid en activiteiten?" In de huidige opzet kun je bij verschillende thema's er wel iets over kwijt, maar het zou een zelfstandig thema moeten zijn. Het is een van de belangrijkste kwesties waar we nu mee te maken hebben.'

Betrokken en kritisch

De manier waarop de audit plaatsvindt, kan wat Schellens betreft nog wel wat objectiever en efficiënter. 'Bij de totstandkoming van het nieuwe certificeringsmodel heb ik tijdens bijeenkomsten kritiek geuit omdat het weer dreigde te verzanden in dozen vol papier. De vorige rondes was het veel erger, maar ook nu hebben we zo'n vijftig documenten moeten leveren. Natuurlijk begrijp ik dat de auditoren bewijs willen, maar ik denk echt dat je het proces kunt vereenvoudigen, bijvoorbeeld door een mystery guest te gebruiken en informatie van de website te halen. Dat zou het wellicht ook wat objectiever maken. Nu vond ik de normen die gehanteerd werden soms te abstract en werd niet duidelijk op grond van welke criteria we werden beoordeeld. Als die criteria duidelijker worden, zullen eventuele individuele meningen van auditoren ook een minder grote rol spelen.'

*'De auditoren waren betrokken,
maar tegelijkertijd erg kritisch
en dat is precies wat je nodig
hebt, ook al wil je liever
gewoon een tien
op je rapport.'*

Schellens is overigens heel tevreden over de auditoren die haar bibliotheek deze certificeringsronde hebben bezocht. Wat maakt iemand tot een goede auditor? 'Het moet iemand zijn die thuis is in bibliotheekland, het liefst ook iemand die een vrij brede kennis van de sector heeft. De vorige keer hadden we een auditor die wel verstand had van bibliotheken, maar geen idee had van plattelandsbibliotheken. De auditor moet ook iemand zijn die mensen stevig kan bevragen om je daarmee aan het denken te zetten. De laatste twee auditoren die wij kregen waren betrokken, maar tegelijkertijd erg kritisch en dat is precies wat je nodig hebt, ook al wil je liever gewoon een tien op je rapport.' ■



INTERVIEW MET DE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR
WILLEM VAN MOORT VAN BPLUSC IN LEIDEN

Certificering als verlengstuk van kwaliteitszorg

Steeds meer bibliotheken werken intensief samen met andere organisaties, zoals culturele of zorginstellingen. Soms komt het zelfs tot een fusie. Hoewel deze samenwerkingsverbanden een grote vlucht nemen in de sector, is de certificering er nog niet helemaal op aangepast. Ervaringsdeskundige Willem van Moort van Bibliotheek plus Centrum voor kunst en cultuur, kortweg BplusC, in de Leidse regio, vindt dat het tijd wordt om dat te veranderen.

‘Ik hoop van ganser harte dat dit het laatste jaar is dat onze kunsteducatiepoot en het bibliotheekdeel apart moeten worden gecertificeerd.’

BplusC is in 2008 ontstaan door een samenwerking van de bibliotheken in Leiden en Leiderdorp, een muziekschool die in vijf gemeenten werkt, een dansschool en twee volksuniversiteiten. Een zeer diverse organisatie dus, maar voor Van Moort een volkomen logische combinatie. 'Wij geloven dat kunst en kennis niet uit elkaar getrokken moeten worden. Bij ons wordt er lesgegeven in 25 talen, kun je je hart ophalen als het gaat om geschiedenis en cultureel erfgoed, zijn alle vijf kunsten vertegenwoordigd en nog veel meer.'

Voor de fusie had Van Moort vooral ervaring met het leiden van kunstinstellingen. Hoe was het voor hem om de bibliotheek erbij te krijgen? 'Wat mij betreft klopte het helemaal. Of je nu met kunst of met kennis werkt, voor beide moet je denken vanuit een creatief proces. Dat is dan ook de basis waarop ik deze organisatie leid. Ik geloof oprecht dat organisaties zoals de onze van enorme waarde zijn voor een gemeenschap.'

Kennis, kunst en contact

Terwijl kennis en kunst al heel goed samengaan, hoort er nog een derde element bij, meent Van Moort. 'Kennis, kunst en contact. Die drie wil ik samenbrengen omdat ik geloof dat ze elkaar versterken. Naast onze centrale vestiging wil ik op meerdere plekken in de regio satellieten waar het allemaal bij elkaar komt. Het moeten plekken worden die vrijwel altijd open zijn. Zo creëer je ruimtes die je bijna nergens meer tegenkomt in de huidige maatschappij. Als je bij de HEMA komt, moet je rookworst kopen, ga je naar de kerk, dan moet je bidden. Bij ons hoeft je niets!'

Op die plekken hoeft niets, maar gebeurt wel veel, als het aan Van Moort ligt. 'Mensen komen bij elkaar voor een cursus, een concert of een debat. Daarna waaieren ze terug over de stad. In een volgende golf komen ze weer bij ons met nieuwe ideeën en ervaringen. Wij bieden dé plek in de stad waar je haalt en brengt. In dit land moeten we het hebben van creativiteit, en organisaties zoals de onze moeten dat aanwakkeren, of dat nu is met wiskunde of met ballet.'

Minder in kolommen denken

Hoewel de verschillende instellingen al in 2008 samenkamen in BplusC, is er van een volledige integratie nog lang geen sprake. 'We begonnen met zes individuele instellingen die samen een geheel moesten vormen. Daar hebben we hard aan gewerkt en toen we in 2014 zes jaar bestonden,

hebben we de balans opgemaakt. Wat was er goed gegaan, wat kon nog beter? We hebben een intensief onderzoekstraject doorgevoerd. Uit dat proces kwam een transitieplan.'

Van Moort vindt het tijd om de verschillende onderdelen nog veel verder te integreren. 'Aanvankelijk was het verstandig om het rustig aan te pakken. Je moet zoiets ook niet forceren. Maar nu is het tijd om de volgende stap te nemen. In de eerste plaats moeten we veel minder in kolommen denken dan we nu doen. Daarnaast moeten we onze gebouwen slimmer beheren en verbouwen. We hebben nu 21 panden, binnen de singel alleen al vijf. Dat wil ik terugbrengen tot een of twee.'

De toekomstvisie die uit het onderzoekstraject volgde werd niet zomaar aan de organisatie opgedrongen. 'We hebben medewerkers uitgenodigd om hun ideeën met ons te bespreken. Elf gesprekken hebben we gevoerd met telkens acht mensen. Dat was fantastisch, zoveel ideeën kwamen daaruit naar voren. Hetzelfde hebben we ook gedaan met de stad, niet omdat er bij onszelf een gebrek aan visie was, maar omdat we wilden horen wat onze stakeholders en klanten vinden.'

Ondernemerschap betekent differentiëren

De uitkomsten uit de gesprekken met medewerkers, stakeholders en klanten waren heel divers. 'Sommige mensen wilden vooral dat alles zoveel mogelijk bij het oude zou blijven. Anderen wilden de boel helemaal ondersteboven gooien. De uitkomsten spraken elkaar soms tegen. Maar we zijn creatief genoeg om de belangrijkste zaken toch samen te laten gaan. Om een voorbeeld te geven: je kunt er een bruisende boel van maken, maar tegelijkertijd rustige hoekjes creëren voor de klanten die daar behoefte aan hebben, bijvoorbeeld om te lezen of studeren. Het is een kwestie van differentiatie.'

Van Moort houdt zich binnen de organisatie vooral bezig met het 'buitenwerk': de externe relaties, pr en communicatie. Ook op dat gebied speelt differentiatie een belangrijke rol. 'Wij hebben te maken met vijf gemeenten waarmee we een uitvoeringsovereenkomst hebben. We hebben een enorm scala aan producten en elke gemeente koopt daarvan wat zij wil hebben. Toch blijven we in elke gemeente veel verschillende producten aanbieden, ook als de gemeente het niet subsidieert, zodat particulieren en organisaties er gebruik van kunnen maken. Dan hangt er logischerwijs ook een ander prijskaartje aan. Zo geven we ons cultureel en maatschappelijk ondernemerschap vorm.'

‘Certificering is een welkome aanvulling op onze eigen gesprekken met de bibliotheek’

Gemeente Leiden

De gemeente Leiden ziet het instrument van certificering als een welkome aanvulling op de gesprekken die door de gemeente zelf met de bibliotheek worden gevoerd. ‘De bibliotheek vertegenwoordigt enkele waarden die heel belangrijk zijn voor de inwoners van de stad. Om deze zo goed mogelijk tot hun recht te laten komen, vinden wij het belangrijk dat onze bibliotheek langs een kwalitatieve meetlat gelegd wordt. Vooral ook om op basis daarvan eventueel de dienstverlening verder te kunnen verbeteren.’

In Leiden is het bibliotheekwerk constant in beweging. ‘De raad heeft recent een nieuwe toekomstvisie voor de bibliotheek vastgesteld. Het gedachtengoed van de commissie Cohen heeft hierin een belangrijke plaats gekregen. Leiden heeft gekozen voor een knooppunt van kennis, kunst en contact. De bibliotheek staat voor een aantal uitdagingen: de link leggen van collectie naar connectie, het sluiten van slimme allianties, de integratie van fysieke en digitale elementen, een innovatievere en ondernemende houding, en flexibiliteit in vraag en aanbod. Certificering kan hieraan een blijvende bijdrage leveren door op al deze punten de kwaliteit van de dienstverlening in de gaten te houden.’

Certificeren is vooruitkijken

Van Moort was voorzitter van de commissie die de nieuwe certificering heeft opgezet. ‘Ik heb de vorige ronde zelf meegemaakt. Toen vond ik het nog veel te veel gaan om het inleveren van een berg documenten. Als je alles netjes had opgestuurd en genoeg vinkjes had gekregen was je geslaagd. Dat was niks! Het ging te veel om achteromkijken. Ik denk dat certificeren juist moet gaan over de toekomst. Je moet ervan leren hoe je zorgt dat jouw organisatie over vier jaar beter en toekomstbestendiger is. Certificering is een kwaliteitsnorm, een spiegel, maar vooral ook een vernieuwingsinstrument. Het gaat er niet om dat we een schildje aan de muur krijgen, maar dat we goede dingen doen voor de stad.’

Is het voldoende om een keer per vier jaar de audit te krijgen? ‘Eigenlijk niet. Elke twee jaar zou beter zijn, al legt dat wel extra druk op de organisatie. Maar zoals het vroeger ging, moet het zeker niet. Toen haalde je je certificering en deed je er vier jaar eigenlijk niks meer mee. Certificering zou een verlengstuk moeten zijn van je normale kwaliteitszorg en met het waarborgen van de kwaliteit zou je doorlopend bezig moeten zijn. In ons transitieplan hebben we daarom ook een prominente plaats voor de PDCA-cyclus. Bij ons betekent het echter wel dat die cirkel niet alleen door de bibliotheek loopt, maar ook door de kunsten.’

Als het gaat om de jaarplanning kun je duidelijk die verweving van bibliotheek en kunsten terugzien, stelt Van Moort. ‘In januari kijken we terug op het vorige jaar, met ons jaarverslag en de jaarrekening, en denken we na over de maanden die voor ons liggen. Voor de bibliotheek zijn er een paar vaste waarden, zoals de Boekenweek en de Kinderboekenweek, maar in de planning houden we ook rekening met alle activiteiten op het gebied van educatie. In mei moet je de scholen en cursisten immers kunnen vertellen wat je in september zult aanbieden. Om deze planning goed te laten lopen hebben we regelmatig een kalenderoverleg, dat wordt voorgezeten door de teamleider evenementen. Die zorgt ervoor dat de cyclus goed verloopt, dat er steeds in de gaten wordt gehouden dat we nog bezig zijn met onze doelen. De planning wordt nooit dichtgetimmerd, want je wilt kunnen inspelen op het moment dat er iets groots gebeurt in de wereld, of dat nou om een politieke gebeurtenis gaat of een kunstzinnige. Zo creatief en flexibel moeten we wel zijn.’

Geldt de PDCA-cyclus ook voor individuele medewerkers? 'Dat is iets dat ik probeer te bewerkstelligen. Een speerpunt van de kanteling waar BplusC nu voor staat, gaat om het lager in de organisatie plaatsen van verantwoordelijkheden. We hebben veel creatieve en hoogopgeleide mensen in huis. Die wil ik absoluut meenemen in het transitieproces. Daarom zijn we nu bezig met het inventariseren van de ideeën die leven bij het personeel. Dat creëert enorm veel energie en enthousiasme. Tegelijkertijd realiseer ik me ook dat sommige veranderingen ook zorg teweeg zullen brengen. Nu valt dat nog wel mee, omdat de medewerkers nog niet zo bezig zijn met wat de transitie zal betekenen voor henzelf. Toch zullen er dingen veranderen, alleen al omdat we allerlei nieuwe functies krijgen, bijvoorbeeld voor onze programmering en de nieuwe R&D-afdeling.'

Flexibele certificering

Het certificeringsinstrument is nog niet voldoende meegroeid met de intensieve samenwerking en gedeeltelijke integratie van de verschillende disciplines binnen BplusC, vindt Van Moort. 'Ik heb vier jaar geleden aangegeven geen aparte certificeringstrajecten te willen doorlopen voor de verschillende sectoren die wij in huis hebben. Toen voelde ik me een roepende in de woestijn. De certificeringsronde waar we nu in zitten is er ook nog niet helemaal, al is het denken wel een eind opgeschoven in de goede richting.'

Hoe heeft het dan in deze ronde vorm gekregen? 'We waren dit jaar aan de beurt voor zowel de bibliotheek- als de cultuur-educatiecertificering. Het is niet gelukt om er één auditproces van te maken, wat ik uiteindelijk zou willen, maar de certificeringen vanuit deze twee sectoren zijn wel gedeeltelijk in elkaar geschoven. Zowel de bibliotheek- als de kunst-educatiesector hebben een auditor naar ons gestuurd. Een van de auditoren heeft uiteindelijk de resultaten van beide audits bij elkaar gebracht.'

Levert het tegelijkertijd certificeren van verschillende sectoren niet allerlei problemen op? 'Natuurlijk moet je er rekening mee houden dat de gedachtegang per branche verschilt. Bij kunsteducatie gaat het bijvoorbeeld vooral om onderwijs en ligt de focus op de lessen. Voor een bibliotheek zijn zaken als collectie juist weer van belang. Inhoudelijk zitten er dus wel verschillen, maar in mijn organisatie is de bedrijfsvoering één. Dan wil ik ook als één organisatie worden gezien én

'Het gaat er niet om dat we een schildje aan de muur krijgen, maar dat we goede dingen doen voor de stad.'

gecertificeerd. De certificering zou helemaal in elkaar geschoven moeten worden tot er maar een overblijft. Per te certificeren bibliotheek moet gekeken worden welke elementen centraal staan bij de audit. Werk je als bibliotheek intensief samen of ben je zelfs gefuseerd met kunstinstellingen, dan gaat jouw certificering over zowel bibliothecaire als kunstzinnige onderdelen. Als je als bibliotheek geen kunst in huis hebt, is dat geen probleem, want dan word je daar ook niet op beoordeeld. Per certificering laat je als bibliotheek zien wat je in huis hebt en vervolgens zijn dat ook de elementen waar de auditoren onderzoek naar doen en een rapport over schrijven.'

Een halve audit

Niet alleen het certificeringsinstrument moet nog verder worden ontwikkeld, BplusC was zelf ook nog niet klaar om gecertificeerd te worden. 'Ik heb gezegd dat het slecht uitkwam, deze audit. De reactie was dat elke bibliotheek dat zegt, dus is het toch doorgedaan. Bij het slotgesprek bevestigde de auditor echter mijn oorspronkelijke gevoel: we waren er nog niet aan toe. De processen in onze organisatie kloppen, maar over de organisatiestructuur is nog niets definitiefs te zeggen, omdat we op dat punt midden in een transitie zitten. Bepaalde onderdelen van de audit zijn afgerond, maar voor andere onderdelen komen ze over een half jaar terug, om te zien wat dan de stand van zaken is. Erg prettig dat dit mogelijk is, want het moet bij certificeren niet in de eerste plaats gaan om het controleren, maar om zorgen dat dingen beter worden.' ■

Juni 2016

Colofon

Opdrachtgevers

Vereniging Openbare Bibliotheken en Stichting Certificering Openbare Bibliotheken

Gesprekspartners

Mariska Koning, directeur, en Jan van Leeuwen, bestuursvoorzitter Bibliotheek Voorschoten-Wassenaar

Theo Peeters, directeur Bibliotheek Theek 5

Sytske Atsma, directeur Bibliotheek Mar en Fean

Anneke Schellens, directeur Bibliotheek De Kempen

Willem van Moort, voorzitter van de Raad van Bestuur BplusC in Leiden

Onderzoek, analyse en rapportage

Thomas van Dalen Advies: Thomas van Dalen en Hermien Lankhorst

Redactie

Anette Heideman

Fotografie

Janiek Dam

Vormgeving

Lijn 1, Haarlem

Sinds tien jaar is certificering volgens het INK-model ingevoerd in de bibliotheeksector. De eerste rondes werden geassocieerd met veel papierwerk. Kortgeleden is de aanpak fundamenteel aangepast. In plaats van toetsen en meten kiest de methodiek in deze een coachende invalshoek. Met de door de bibliotheek zelf geformuleerde ambities en knelpunten als uitgangspunt. Ook zijn gesprekken met stakeholders nu onderdeel van het proces.

De eerste groep bibliotheken deed ervaring op met deze nieuwe aanpak. Voor de Vereniging Openbare Bibliotheken en de Stichting Certificering Openbare Bibliotheken aanleiding om de eerste ervaringen nauwgezet te volgen. Om die reden maakten organisatiestrateg Thomas van Dalen en zijn collega Hermien Lankhorst op hun verzoek deze brochure. De directeuren van vijf recentelijk en volgens de nieuwe systematiek getoetste bibliotheken vertellen hierin openhartig over hun ervaringen. Ook zijn vijf wethouders gevraagd naar hun visie op het belang van certificering.

Uit de interviews in deze brochure leren we dat de ervaringen bemoedigend zijn. De directeuren zien certificering nieuwe stijl vooral als een hulpmiddel en niet langer als een 'tentamen' waarvoor een zo hoog mogelijk cijfer moet worden gehaald. De auditoren denken nu vooral mee. Tegelijk biedt de certificering nog steeds een landelijk referentiekader. Het huidige model lijkt daarmee een balans te vinden tussen lokaal maatwerk en aandacht voor landelijke samenhang.

