

Auditrapportage 3^e ronde Certificeringsnorm Openbare Bibliotheken

Bibliotheek Eindhoven

Rapportage van resultaten
naar aanleiding van de certificeringsaudit
gehouden op

21 april 2015

in

In de hoofdvestiging van de Bibliotheek Eindhoven

Opgesteld door:
Stichting Certificering Openbare Bibliotheken
Auditor/Expert:

Astrid van der Starre

Auditor/Peer:

Hans van Velzen



stichting
certificering
openbare
bibliotheken

Stichting Certificering Openbare Bibliotheken
Postbus 90407
2509 LK Den Haag
E info@certificeringob.nl
I www.certificeringob.nl

Inhoud

De audit ▶ 3

Algemeen beeld van de bibliotheek ▶ 4

Zelfevaluatie ▶ 5

Ambities en dilemma's ▶ 5

Algemene bevindingen t.a.v. de audit ▶ 6

1 Leiderschap ▶ 7

Conclusies ▶ 8

2 Strategie ▶ 9

Conclusies ▶ 10

3 Medewerkers ▶ 11

Conclusies ▶ 12

4 Processen ▶ 13

Conclusies ▶ 14

5 Middelen ▶ 15

Conclusies ▶ 16

6 Netwerk ▶ 17

Conclusies ▶ 18

7 Dienstverlening ▶ 19

Conclusies ▶ 20

8 Collectie ▶ 21

Conclusies ▶ 22

9 Gemeente(n) ▶ 23

Conclusies ▶ 24

Totaalscore ▶ 25

Advies ten aanzien van certificering ▶ 25

Excellente punten van de bibliotheek ▶ 26

Verbeterpunten vanuit de certificeringsnorm ▶ 27

Niveaus van beoordeling ▶ 28

De audit

(voorbereiding en uitvoering)

Voorafgaand aan de audit heeft op

30 maart 2015

een voorgesprek plaatsgevonden tussen het auditteam en de

directeur en de beleidsmedewerker

van

de bibliotheek Eindhoven

In dit gesprek is voornamelijk gesproken over de ambities en dilemma's van de bibliotheek.

In het vooroverleg is gesproken over de documenten die zijn aangeleverd, de totstandkoming van het beleidsplan Identiteitsbewijs, de zelfevaluatie en de belangrijkste ambities en dilemma's.

Aanvullende documenten die relevant zijn om een compleet beeld te krijgen voor de certificeringsnorm zijn opgevraagd en aangeleverd.

Tijdens het vooroverleg is het dagprogramma doorgenomen van de auditdag 21 maart 2015.

De auditoren hebben een voorzet gedaan, de bibliotheek heeft het programma aangevuld.

Tijdens de auditdag is gesproken met:

- * de directeur
- * beleidsmedewerker
- * controller
- * specialist collectiebeleid
- * hoofd HRM/P&O
- * 2 mediacoaches
- * specialist PR, marketing en klantonderzoek
- * voorzitter OR
- * beleidsambtenaar van de gemeente Eindhoven
- * voorzitter Raad van Toezicht.

Aan het einde van de auditdag heeft het auditteam op hoofdlijnen haar beeld van de bibliotheek en de belangrijkste bevindingen ten aanzien van conformiteit met de certificeringsnorm mondeling aan de

directeur van de bibliotheek Eindhoven

teruggekoppeld. Hierbij is tevens aangegeven in welke mate de bevindingen passen bij de vooraf geformuleerde ambities en dilemma's. In deze rapportage worden de resultaten van deze audit beschreven.

Algemeen beeld van de bibliotheek

De Bibliotheek Eindhoven heeft een intensieve periode achter de rug waarbij de financiële positie op orde is gebracht en de dienstverlening een nieuwe invulling heeft gekregen. Het betreft een aanzienlijke reductie van de structurele subsidie, het afscheid van collega's, het sluiten van alle nevenvestigingen, de verkleining van de hoofdbibliotheek; positief hierbij is de opbouw van Bieb040, de hoofdlocatie en de uitrol van de Bibliotheek op School (dBoS) in alle scholen in de gemeenten Eindhoven en Waalre.

De koers is in zeer nauwe samenwerking met de gemeente tot stand gekomen. De Raad van Toezicht staat achter de gekozen koers.

De missie van de bibliotheek luidt:

"De Bibliotheek Eindhoven is er voor iedereen die zichzelf wil ontwikkelen. We hebben extra aandacht voor de ontwikkeling van de basisvaardigheden lezen en mediawijsheid. Vaardigheden die nodig zijn om mee te doen in de maatschappij. Randvoorwaarden om je talenten te ontwikkelen en zelfredzaam te zijn".

De bibliotheek wil als netwerkorganisatie aanwezig zijn in de stad. Zij wil dit realiseren via de hoofdbibliotheek De Witte Dame, online, de inzet van de Bibliotheek op School (dBoS) voor school, in de buurt, aan huis, in bedrijven en in de rest van het netwerk.

Het uitgangspunt voor Bieb040 is:

"Eerder een community dan een fysieke plek. Dat is Bieb040".

De visie is vastgelegd in het document 'Identiteitsbewijs'. Het identiteitsbewijs is in co-creatie tot stand gekomen in samengestelde groepen van leden van de Raad van toezicht, het management, medewerkers en vrijwilligers. Het document beschrijft de beoogde identiteit van de Bibliotheek Eindhoven.

De visie is gecommuniceerd en daarmee overgedragen aan alle medewerkers van de bibliotheek. Dit vond plaats op een themadag in maart 2015 waarbij de film 'Het videomanifest' is gepresenteerd aan alle medewerkers. Vanaf dat moment wordt de koers door de medewerkers gedragen.

De bibliotheek staat aan het begin van de implementatie van deze koers.

De directeur, het management en stafmedewerkers dragen de visie enthousiast uit. Zij zijn trots op de transitie en trots op de heldere koers en de veerkracht van de medewerkers.

De gemeente financiert de bijdrage van dBoS voor de scholen middels VVE gelden. Dit is een aanvulling op de reguliere subsidie vanuit de gemeente Eindhoven voor de bibliotheek. De middelen zijn toegezegd tot 2017. De gemeenteraad heeft in april 2015 besloten dat als de Bibliotheek succesvol is, de gemeente zal blijven zorgdragen voor de financiering ongeacht of de VVE middelen nog van het rijk komen. Toch blijft de situatie kwetsbaar gezien de financiële afhankelijkheid van de gemeente.

Het aantal inwoners van de gemeente Eindhoven bedraagt, volgens de prognoses, op 31 december 2015 221.402.

De prognose voor het totaal aantal leden in 2015 bedraagt 43.500, waarvan 11.500 betalende leden. In de begroting voor 2015 zijn voor de bibliotheek 42,45 FTE opgenomen

Zelfevaluatie

De zelfevaluatie is tot stand gekomen in een tweedaagse bijeenkomst in MT-Plus verband inclusief de voorzitter van de Ondernemingsraad (OR). Deze bijeenkomst vond plaats op 19 en 20 januari 2015. Gekozen is voor externe begeleiding en de Creatieregie van Robert Copenhagen. Deze methode gaat in op de aspecten die bijdragen aan het succes van de organisatie. Per onderdeel is de link gelegd naar de Zelfevaluatiwijzer van SCOB. Het doel van de zelfevaluatie is in beeld te brengen waar de organisatie nu staat en wat kan worden verbeterd.

De zelfevaluatie is helder en volledig uitgewerkt en geeft een goed beeld van de organisatie op dit moment. De basis wordt gevormd door het 'Identiteitsbewijs'.

Sterk is de breed gedragen visie en de heldere keuzes die zijn gemaakt. De visie wordt gedragen door de medewerkers, de Raad van Toezicht en de beleidsambtenaar van de gemeente.

De fase van implementatie van het 'Identiteitsbewijs' is van start gegaan.

Aandacht is nodig voor de processen. Deze zijn niet geactualiseerd naar de huidige organisatie.

Belangrijk is de medewerkers mee te nemen in de transformatie. De kernwaarden en gedragscodes zijn helder beschreven, maar nog niet eigen voor de medewerkers, inclusief het management.

Een ander punt ter verbetering is het gebruiken van klantinformatie voor het verbeteren van de kennis van de klantbehoefte en het aanpassen van de dienstverlening aan de behoefte van de klant.

De zelfevaluatie beschrijft ook de acties naar aanleiding van de verbeterpunten van de vorige audit.

De verbeterpunten die niet zijn gerealiseerd zijn benoemd. Ook hier zijn de processen een aandachtspunt: 'Gebruik informatie over de effectiviteit van werkprocessen om verbeteringen in de processen te realiseren'.

De volgende stap is om de uitkomsten van de zelfevaluatie SMART op te nemen in verbeterplannen, eigenaren te benoemen en dit te monitoren.

Ambities en dilemma's

De belangrijkste ambities van de directeur van de Bibliotheek Eindhoven zijn:

1. Versterken van de maatschappelijke betekenis van de Bibliotheek.
2. Verbreden van de financiële basis van de Bibliotheek.
3. Ontwikkelen van de medewerkers en de Bibliotheekorganisatie.
4. Versterken van good governance en goed bestuur.

De wijze waarop de ambities worden waargemaakt zijn beschreven in de begroting 2015.

De belangrijkste dilemma's hierbij zijn:

1. Welke inspanningen worden verricht om te komen tot financiële stabiliteit.
2. Sluit de bibliotheek aan bij landelijke initiatieven of zet de bibliotheek in op alternatieven.
3. Welke inspanningen worden verricht om de volwassen inwoner te bereiken zonder nevenvestigingen.

Algemene bevindingen t.a.v. de audit

De koers van de bibliotheek is helder verwoord in het 'Identiteitsbewijs'.

De directeur draagt de koers enthousiast uit. De koers wordt gedragen door de voorzitter van de OR, de gesproken medewerkers, de beleidsambtenaar van Gemeente Eindhoven en de Raad van Toezicht. De bibliotheek heeft met zorg de zelfevaluatie opgesteld en heeft kritisch naar zichzelf gekeken.

De situatie op het moment van de audit is door het korte tijdsbestek tussen de zelfevaluatie en de audit niet gewijzigd. De bevindingen in de zelfevaluatie komen terug in de gehouden interviews.

De koers is helder gecommuniceerd met de medewerkers van de bibliotheek en overgedragen middels het videomanifest. Dit manifest komt in alle gesprekken aan de orde.

De achterliggende periode is enerverend geweest door een structurele bezuiniging van 50% en een evenredige reductie van de personeelsformatie. Dit heeft geresulteerd in het sluiten van alle nevenvestigingen en verkleining van de hoofdbibliotheek.

De nieuwe koers betreft Bieb040, de Witte Dame en 100% bibliotheek op school (dBOS).

De implementatie is de huidige fase. Dit vraagt zorg en aandacht op de geformuleerde kernwaarden.

Alle normelementen zijn in de zelfevaluatie en tijdens de audit getoetst.

'Leiderschap' voldoet door de heldere en breed gedragen koers op uitstekende wijze aan de normeis. De normelementen 'Processen' en 'Dienstverlening' scoren zwak en vragen prioriteit. De financiële afhankelijkheid van de gemeente en het vaste karakter van de lasten zorgen voor een lage toekomstbestendigheid. Dit geldt in algemene zin voor vergelijkbare bibliotheken op dit moment.

De op pagina 27 geformuleerde verbeterpunten kunnen wellicht een positieve bijdrage leveren aan een succesvolle implementatie van de visie, zoals verwoord in het 'Identiteitsbewijs'.

1 Leiderschap

uit welke bronnen/gesprekken blijkt dit?

1 De leiding heeft een visie op de richting waarheen de openbare bibliotheek zich dient te ontwikkelen, geconcretiseerd in de te behalen resultaten.

- * Rapport Odyssee
- * Identiteitsbewijs
- * Zelfevaluatie bieb040
- * Begroting 2015 BE

2 De visie is helder verwoord, inspireert en wordt gedeeld binnen de bibliotheek.

- * Identiteitsbewijs
- * Alle gehouden gesprekken
- * Het filmpje over het Identiteitsbewijs

3 Raad van Toezicht en gemeente(n) zijn bekend met deze visie en steunen de leiding in de wijze waarop leiding deze wil realiseren, passend binnen de Governance Code van de bibliotheek.

- * Zelfevaluatie Bieb040
- * Raadsvoorstel Bibliotheek 2.0
- * Concept Raad van Toezicht - directie Governance Structuur
- * Interview met beleidsambtenaar Gemeente Eindhoven
- * Interview met voorzitter van de Raad van Toezicht

4 De leiding toont ambitie in het realiseren van die visie.

- * Interview met de directeur
- * Interviews met de medewerkers van de bibliotheek
- * Interview met de beleidsambtenaar van Gemeente Eindhoven
- * Interview met voorzitter van de Raad van Toezicht

gemiddeld resultaat

voldoet op uitstekende wijze aan de normeis

Conclusies

1 Leiderschap

De leiding heeft een heldere visie op de richting waarheen de bibliotheek zich dient te ontwikkelen. De visie is verwoord in het 'Identiteitsbewijs' en is aangeboden en overgedragen aan de medewerkers. Dit vond plaats op een themadag en door het vertonen van 'de film'. Deze film inspireert de medewerkers en daarmee wordt de visie binnen de bibliotheek gedragen.

De Raad van Toezicht en de gemeente zijn meegenomen in de totstandkoming van de visie en steunen de leiding in de wijze waarop zij deze wil realiseren, passend binnen de Governance Code van de bibliotheek.

De kernwaarden zijn geformuleerd en voor iedereen bekend.

In de gehouden interviews komt naar voren dat de leiding ambitie toont in het realiseren van die visie. De directeur is een echte verbinder en netwerker binnen de regio inclusief de gemeente en weet dit netwerk in te zetten. De blik naar buiten is een voorbeeld voor het management en de medewerkers.

Initiatief wordt verwacht van de medewerkers. Zo is het functioneringsgesprek vervangen door het ontwikkelingsgesprek en is de coördinatorenlaag vervallen. Het eigen initiatief van de medewerker vraagt van het management de medewerkers ruimte te geven en meer 'los te laten'.

2 Strategie

uit welke bronnen/gesprekken blijkt dit?

1 De bibliotheek laat zien welke (jaar)plannen zij heeft geformuleerd ten aanzien van de in de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen geformuleerde kernfuncties.

- * Rapport Odyssee
- * Identiteitsbewijs
- * Ontwikkeling voor iedereen, Begroting 2015 Bibliotheek Eindhoven

2 De bibliotheek toont aan welke resultaten zij concreet wil bereiken voor de lokale doelgroepen en vestigingen. Zij laat zien wat zij concreet wil bereiken; alleen en/of in samenspel met andere partners in het netwerk.

- * Identiteitsbewijs
- * Ontwikkeling voor iedereen, begroting 2015, Bibliotheek Eindhoven
- * Afspraken werkplan 2015

3 Dit wordt voor belanghebbenden zichtbaar gemaakt in tenminste een jaarlijks verslag, inclusief financiële verantwoording, een (meerjaren)beleidsplan en een tweejaarlijkse zelfevaluatie. Ook via de aansluiting op het datawarehouse kan informatie worden ontsloten.

- * Jaarverslag BE 2013
- * Jaarrekening BE 2013
- * BE Jaarverslag 2014 concept
- * Zelfevaluatie Bieb040
- * Rapportage vierde kwartaal 2014

4 De bibliotheek laat daarbij zien dat ze leert van de wijze waarop de strategie concreet gestalte heeft gekregen en past dat waar nodig aan.

- * Zelfevaluatie Bieb040
- * Interview directeur
- * Interviews beleidsmedewerker en specialisten

gemiddeld resultaat

voldoet aan de normeis

2 Strategie

De bibliotheek heeft het 'Identiteitsbewijs' vertaald in de begroting 2015 en het werkplan 2015. In deze plannen formuleert zij de kernfuncties zoals verwoord in de Wet op het stelsel openbare bibliotheken. Te leveren prestaties en bijbehorende middelen zijn benoemd. Monitoring vindt plaats in voortgangrapportages.

De bibliotheek toont aan welke resultaten zij concreet wil bereiken voor de lokale doelgroepen en vestigingen in samenspel met andere partners in het netwerk.

De bibliotheek beschikt over een jaarverslag en een jaarrekening.

Het monitoren, analyseren en eventueel bijstellen van de dienstverlening is de volgende fase.

Klantinformatie wordt in strategische zin nog niet bij elkaar gebracht.

De zelfevaluatie is uitgevoerd begin 2015. Het streven is de zelfevaluatie na twee jaar te herhalen.

Op deze wijze heeft de bibliotheek in beeld in hoeverre de geformuleerde koers wordt gedragen en is geïmplementeerd.

3 Medewerkers

uit welke bronnen/gesprekken blijkt dit?

1 De bibliotheek stuurt succesvol op de randvoorwaarden waaronder haar medewerkers optimaal kunnen functioneren om de gewenste resultaten te behalen. Dit komt tot uiting in o.a. arbeidsvoorwaarden, deskundigheidsbevordering, opleidingsbeleid en voldoende inbreng en medezeggenschap van de medewerkers.

- * Kernwaarden met gedragscriteria
- * Functiebeschrijvingen-eisen
- * Opleidingsplan 2015
- * Interview hoofd HRM
- * Interview voorzitter OR

2 Daarvoor beschikt de bibliotheek over directe en indirecte feedback van de medewerkers zelf, waaronder vanuit medezeggenschap. De leiding benut merkbaar de uitkomsten van deze feedback.

- * Interview directeur
- * Interview beleidsmedewerker
- * Interview hoofd HRM
- * Interview voorzitter HRM

3 De ontwikkeling van de kwaliteiten van de medewerkers groeit mee met de ontwikkeling in de functies van de bibliotheek en de verandering in taken.

- * Ontwikkelingsgesprekken i.p.v. functioneringsgesprekken vanaf mei 2015
- * Interview Directeur
- * Interview Hoofd HRM

4 De vrijwilligersfunctie is ingebed in het beleid, inclusief noodzakelijke scholing.

- * Vrijwilligersbeleid
- * Interview directeur
- * Interview Hoofd HRM
- * Interview voorzitter OR

gemiddeld resultaat

voldoet aan de normeis

3 Medewerkers

De bibliotheek beschikt over het document 'Kernwaarden met gedragscriteria'; er is een opleidingsplan 2015, een uitgewerkt vrijwilligersbeleid en er zijn functieomschrijvingen.

De implementatie van de kernwaarden en gedragscodes en het sturen op de randvoorwaarden is in 2015 van start gegaan.

De bibliotheek heeft het functioneringsgesprek vervangen door het ontwikkelingsgesprek.

Implementatie vindt plaats vanaf mei 2015.

Feedback staat op de agenda. Positieve feedback wordt al gegeven, negatieve feedback vinden de managers en medewerkers lastig.

Ondernemerschap en resultaatgerichtheid zijn aandachtspunten voor de komende periode.

In 2014 en 2013 heeft een MTO plaats gevonden. Het MTO 2014 liet veel betere resultaten zien dan 2013. De resultaten van het MTO weerspiegelen zich in rapportcijfers. In 2014 is het rapportcijfer voor de organisatie als werkgever toegenomen tot een 7,2 van een 5,9 in 2013. Het takenpakket krijgt in 2014 het rapportcijfer 7,8, een toename van 0,4 ten opzichte van 2013. Het rapportcijfer in 2014 is vergelijkbaar met het cijfer van vergelijkbare bibliotheken.

De koers was op het moment dat het MTO werden gehouden niet gecommuniceerd met alle medewerkers. De onbekendheid met de koers zie je terug in het MTO 2014. De directeur verwacht een toename van tevredenheid in een volgend MTO door de bekendheid met de koers.

De vrijwilligersfunctie is ingebed in het beleid, inclusief noodzakelijke scholing. De vrijwilligersfunctie is geïntegreerd in de bedrijfsvoering. De vrijwilligers ontvangen scholing. Werken met vrijwilligers wordt niet meer als bedreiging gezien maar als inspiratiebron. De bibliotheek werkt met meer dan 200 vrijwilligers naast 55 vaste medewerkers. Een medewerker coördineert de inzet.

De OR bewaakt dat reguliere formatie en regulier werk niet wordt vervangen door inzet van vrijwilligers. Dit is op dit moment aan de orde bij de telefooncentrale.

4 Processen

uit welke bronnen/gesprekken blijkt dit?

1 De bibliotheek beschikt over een goed doordachte werkwijze voor elke kernfunctie, met daar aan gekoppelde processen en projecten met bijbehorende doelgroepen.

- * Zelfevaluatie Bieb040
- * Interview directeur
- * Interview beleidsmedewerker.

2 De processen worden zo breed als nodig gekend en gedragen. Op basis van signalen van klanten en partners wordt actie genomen. De processen ontstijgen het niveau van een checklist en helpen de bibliotheek tijdig te vernieuwen.

- * Zelfevaluatie Bieb040
- * Interview directeur
- * Interview beleidsmedewerker

3 Bij activiteiten van tijdelijke aard wordt een projectmatige opzet gehanteerd met herkenbare operationele en financiële doelen en tijdpad. Ook uit de evaluatie hiervan wordt geleerd.

- * Zelfevaluatie Bieb040
- * Interview directeur
- * Interview beleidsmedewerker

4 Het proces op basis waarvan het landelijk digitaal aanbod in de lokale dienstverlening wordt geïntegreerd is beschreven en wordt permanent gemonitord.

- * Zelfevaluatie Bieb040
- * Interview directeur
- * Interview beleidsmedewerker

gemiddeld resultaat

zwak

4 Processen

De bibliotheek beschikt over uitgewerkte processen. De processen zijn niet geactualiseerd naar de huidige organisatie. De verantwoordelijkheid voor de processen is gelegd bij de beleidsmedewerker. De planning is in 2015 de processen te actualiseren en de huidige functionarissen en rollen hierin mee te nemen.

Naar processen wordt wel kritisch gekeken. Zo heeft er een Europese aanbesteding plaats gevonden voor de aanschaf van media. Dit verkort de doorlooptijd aanzienlijk en verlaagt de kosten met 20%.

Daar waar de bibliotheek landelijke ontwikkelingen volgt worden ook de processen op deze wijze uitgewerkt.

De processen behoeven op alle niveaus aandacht in 2015.

Binnen de organisatie wordt projectmatig gewerkt. Het evalueren van projecten, de afstemming van de projecten en het onderbrengen in programma's behoeft eveneens aandacht.

5 Middelen

uit welke bronnen/gesprekken blijkt dit?

1 De middelen, financieel en niet-financieel, dragen bij aan het realiseren van de kerntaken van de bibliotheek, sluiten aan bij de strategie en werken op basis van een goed werkend administratief systeem, ook bij uitbesteding.

- * Begroting 2015
- * Jaarverslagen 2013 en 2014
- * Jaarrekening 2013 en 2014 concept
- * Rapportage vierde kwartaal 2014
- * Interview met de controller
- * Interview met de beleidsambtenaar van Gemeente Eindhoven
- * Interview met de voorzitter Raad van Toezicht

2 De inzet van middelen is toekomstbestendig door een meerjarig perspectief op alle roerende en onroerende middelen, inclusief de middelen voor de digitale functies. Wettelijke eisen en landelijke standaarden voor privacy, toegankelijkheid en veiligheid worden toegepast.

- * Jaarrekening BE 2014 concept
- * Begroting 2015
- * Interview directeur
- * Interview controller

3 De bibliotheek kan tijdig (bij)sturen doordat zij beschikt over een goed administratief systeem, inclusief accountants-verklaring.

- * Rapportage vierde kwartaal 2014
- * Interview directeur
- * Interview controller

4 De bibliotheek weet bij wijzigingen in bijvoorbeeld kernfuncties en het aantal vestigingen tijdig de nodige middelen in te zetten.

- * Interview directeur
- * Interview controller

gemiddeld resultaat

voldoet aan de normeis

5 Middelen

De bibliotheek heeft de afgelopen periode een structurele korting doorgevoerd gekregen van 50%. Dit heeft tot een koerswijziging geleid. De Gemeente Eindhoven heeft de frictiekosten van de transitie vergoed.

De bibliotheek ontvangt aanvullende VVE financiering voor de voorziening dBoS. De middelen hiervoor gaan 100% naar de bibliotheek en niet naar de scholen.

Op dit moment is de bibliotheek financieel gezond. De bibliotheek beschikt over een sluitende meerjarenbegroting.

De financiële afhankelijkheid van de gemeente was en is groot.

De bibliotheek heeft vaste lasten om het huidige dienstenaanbod uit te kunnen voeren. Indien de gemeente de subsidie verlaagt raakt dit direct de dienstverlening. De inkomsten van gebruikers nemen structureel af.

De financiële situatie maakt de organisatie in onvoldoende mate toekomstbestendig.

Middels voortgangsrapportages en het blijven actualiseren van de meerjarenbegroting kan monitoring plaatsvinden. Bij uitstroom van formatie wordt ingezet op flexibele arbeidskrachten waardoor de organisatie meer flexibel is en makkelijker kan inspelen op veranderingen.

Gemeente Eindhoven vormt binnenkort een Cultuurstichting. De afspraak is met deze stichting meerjarenafspraken te maken over het aanbod en de bijbehorende financiële middelen.

De administratie voldoet aan de eisen van veiligheid en privacy.

6 Netwerk

uit welke bronnen/gesprekken blijkt dit?

1 De bibliotheek maakt aannemelijk dat de samenwerking met netwerkpartners, in het bijzonder het onderwijs, op lokaal niveau in zowel fysieke als digitale vorm bijdraagt aan het realiseren van haar doelen op de kerntaken.

- * Identiteitsbewijs
- * Memo Ontwikkeling PvA laaggeletterdheid
- * Interview directeur
- * Interview mediacoaches
- * Interview beleidsambtenaar Gemeente Eindhoven
- * Interview voorzitter RvT.

2 De bibliotheek weet mogelijkheden vanuit het regionale en landelijk bibliotheeknetwerk te vertalen in het lokale aanbod.

- * Zelfevaluatie Bieb040
- * Interview directeur
- * Interview specialist collectie

3 De bibliotheek draagt op haar beurt bij aan het regionale en landelijk netwerk van openbare bibliotheken, waaronder het interbibliothe-caire leenverkeer, collectiebeleid, digitale infrastructuur, ledenadministratie en algemene voorwaarden.

- * Zelfevaluatie Bieb040
- * Interview directeur
- * Interview specialist collectie

4 De aanleiding voor het starten of beëindigen van samenwerking met een partner is inzichtelijk.

- * Zelfevaluatie Bieb040
- * Interview directeur
- * Interview beleidsmedewerker

gemiddeld resultaat

voldoet aan de normeis

6 Netwerk

De bibliotheek is zichtbaar op de scholen en biedt het programma dBoS.

De Witte Dame heeft een lokale netwerkfunctie. De medewerkers en de bibliotheekfunctie willen zichtbaar zijn in de stad.

In projecten wordt samengewerkt met partners. Zo wordt een conferentie voorbereid met partners binnen de gemeente voor een integraal plan voor de aanpak laaggeletterdheid.

De afstemming tussen de verschillende projecten en de efficiency kan worden verbeterd. In de keten worden nog geen programma's en projecten ingezet.

De bibliotheek sluit aan en toont ambitie bij initiatieven met partners. Zo wordt op dit moment een lokale conferentie voorbereid in samenwerking met lokale partners. Afspraken over het te verwachten doel van de lokale conferentie waren op het moment van de audit nog niet gemaakt. De afspraken worden gemaakt op het totaal van de stad en per subdoelgroep. Het auditteam adviseert deze afspraken vast te leggen zodat de resultaten kunnen worden gemonitord en na afloop geëvalueerd.

De bibliotheek neemt deel aan onder andere het regionaal bibliotheekoverleg, het directie overleg Brabantse bibliotheken, het paradigma programma Plusbibliotheken en het landelijk overleg nationale bibliotheekpas.

De directeur is sterk voorstander van delen en vindt de landelijke netwerken te bureaucratisch en daarmee te traag.

Het samenwerken met (lokale) samenwerkingspartners wordt nog niet structureel geëvalueerd.

7 Dienstverlening

uit welke bronnen/gesprekken blijkt dit?

1 De bibliotheek maakt bewuste keuzes in de wijze waarop zij, in samenhang met de landelijke digitale bibliotheek, haar aanbod fysiek en digitaal presenteert en communiceert.

- * Odyssee BE
- * Identiteitsbewijs
- * Ontwikkeling voor iedereen, begroting 2015
- * Rondleiding door de hoofdvestiging

2 De bibliotheek gaat daarvoor structureel na in hoeverre haar aanbod van diensten en activiteiten aansluit bij de vraag van de verschillende doelgroepen en stelt haar aanbod zo nodig bij.

- * Zelfevaluatie Bieb040
- * Interview directeur
- * Interview beleidsmedewerker

3 De bibliotheek toont aan dat haar wijze van 'cultureel ondernemerschap' leidt tot de gewenste resultaten.

- * Zelfevaluatie Bieb040
- * Interview directeur
- * Interview voorzitter RvT

4 De bibliotheek geeft aan dat zij leert van de reacties, inclusief klachten, van klanten en partners op geleverde diensten en activiteiten. Zij onderzoekt tevens de concrete en potentiële vraag.

- * Klachten-analyse 2014-2015

gemiddeld resultaat

zwak

7 Dienstverlening

De bibliotheek wil het knooppunt zijn voor digitale informatie en de centrale rol vervullen in het vergroten van mediawijsheid en het verlagen van het aantal digibeten en laaggeletterden in de stad. Leesbevordering staat centraal.

De rondleiding laat zien dat de bibliotheek is verkleind, er is een publieksetage minder beschikbaar dan voorheen. Hierdoor zijn duidelijke keuzes gemaakt. Zo wordt bladmuziek niet meer aangeboden en zijn de buitenlandse romans deels uit de collectie verdwenen. De kasten zijn verlaagd, ondanks de verkleining van de ruimte, i.v.m. de zichtbaarheid en de veiligheid.

Bij de entree staan de zelfleenbalies, de reserveringen en de teruggebrachte boeken.

De indeling is thematisch weergegeven in 'werelden' met kleuren. De medewerkers dragen herkenbare bedrijfskleding in de kleuren van de 'werelden'. Opruimen gebeurt door vrijwilligers, zonder bedrijfskleding. Langs de wanden zijn er studieplekken die goed bezet zijn. De horeca zorgt voor een levendige en gezellige sfeer.

Het ontbreken van nevenvestigingen in zo'n grote stad vindt het auditteam zorgwekkend. Veel volwassen leden haken af. De directe relatie met het ontbreken van nevenvestigingen is niet aantoonbaar. Het ontbreken van vestigingen in de stad wordt deels gecompenseerd door (deelname aan) initiatieven in de stad. Of de dienstverlening van de bibliotheek hiermee voldoende zichtbaar is, is een aandachtspunt.

De retailformule is verlaten.

Op dit moment wordt door de managers een marktanalyse uitgevoerd. De klantbehoefte is op dit moment onvoldoende in beeld. De analyse vraagt verdere uitwerking, opvolging en monitoring.

Veel managementinformatie is beschikbaar maar dit leidde nog niet tot een structurele analyse en aanpassing van het aanbod. De bibliotheek start met klachtenanalyse, de evaluatie van de openingstijden, de uitkomsten van het gebruikersonderzoek, de marktwerkingsplannen en de social-media aanpak en werkt aan verbetering van de website. De uitkomsten van de verschillende analyses bieden mogelijkerwijs input voor bijstelling van (uitvoering van) beleid.

Cultureel ondernemerschap wordt gevonden in het samenwerken met partners en het zichtbaar zijn in de stad. Inkomsten vertaald in financiële middelen worden hier niet uit gegenereerd.

8 Collectie

uit welke bronnen/gesprekken blijkt dit?

1 Aansluitend op het landelijk collectiebeleid, beschikt de bibliotheek over een actuele collectie die past bij de geformuleerde doelen en doelgroepen.

* Collectiebeleid 2014
* Interview specialist collectie

2 De collectie van de bibliotheek ondersteunt in alle vestigingen de kernfuncties van de openbare bibliotheek, met kennis en aandacht voor lokale publicaties en activiteiten.

* Collectiebeleid 2014
* Interview directeur
* Interview specialist collectie

3 De bibliotheek wijst de weg, ook ten aanzien van het regionale en landelijke aanbod. Daarbij wordt gebruik gemaakt van faciliteiten als de nationale bibliotheek Catalogus (NBC), het interbibliothecair leenverkeer (IBL) en de landelijke digitale infrastructuur, waarop de bibliotheek is aangesloten. De bibliotheek biedt op lokaal niveau toegesneden informatie over en toegang tot het aanbod, inclusief website, social media e.d.

* Zelfevaluatie Bieb040
* Interview specialist collectie

4 Cijfers over het feitelijk en potentieel gebruik van de collectie in zowel fysieke als digitale vorm worden gebruikt en zijn richtinggevend.

* Interview specialist collectie

gemiddeld resultaat

voldoet aan de normeis

8 Collectie

De bibliotheek beschikt over een actuele collectie die past bij de in 2014 geformuleerde doelen en doelgroepen.

De collectie van de bibliotheek ondersteunt de kernfuncties van de bibliotheek, met kennis en aandacht voor lokale publicaties en activiteiten.

Keuzes binnen het collectiebeleid worden gemaakt aan de hand van uitleencijfers.

De Bibliotheek Eindhoven is een Plusbibliotheek en dat brengt verplichtingen met zich mee. De bibliotheek kan op dit moment aan deze verplichtingen voldoen. De verkleining van de collectie en de keuze bepaalde delen van de collectie af te stoten roept de vraag op of uitvoering van deze functie ook in de toekomst voldoende gewaarborgd is.

Het accent van de collectie ligt op actualiteit naast de verplichte materialen.

Het budget is volgens de specialist collectie voldoende.

De collectie is niet altijd even goed vindbaar. Op dit moment wordt dit punt verbeterd.

De bibliotheek maakt gebruik van de faciliteiten de Nationale Bibliotheek Catalogus (NBC), het interbibliothecair leenverkeer (IBL) en de landelijke digitale infrastructuur waarop de bibliotheek is aangesloten. Op lokaal niveau biedt de bibliotheek actuele en toegesneden informatie over en toegang tot het aanbod, inclusief website, social media e.d.

Op dit moment staan op 68 basisscholen collecties van de bibliotheek. De collecties komen van voormalige filialen, de zogenaamde scholencollectie, aangevuld met recente aanschaffingen. De snelle samenstelling van de collecties van dBoS zorgt voor een onevenwichtige opbouw van de collectie. Materialen worden aangeboden aan kinderen van 0-12 jaar.

De afschrijvingstermijnen zijn verlaagd van 10 naar 5 jaar. Met de vervanging kan het aanbod van de collecties weer recht getrokken worden.

e-books worden landelijk aangeschaft.

9 Gemeente(n)

uit welke bronnen/gesprekken blijkt dit?

1 De bibliotheek geeft uitvoering aan de opdracht van de gemeente(n) in het werkgebied met betrekking tot de kernfuncties, inclusief het vestigingsbeleid.

- * Odyssee BE
- * Identiteitsbewijs
- * Interview directeur
- * Interview beleidsambtenaar Gemeente Eindhoven

2 De bibliotheek werkt als partner samen met de gemeente(n) om de maatschappelijke doelen van de gemeente(n) te halen. De bibliotheek laat zien hoe het (groepen) burgers informeert en betreft bij deze maatschappelijke doelen.

- * Odyssee BE
- * Identiteitsbewijs
- * Interview directeur
- * Interview beleidsambtenaar Gemeente Eindhoven

3 Frequentie en aard van de contacten tussen vertegenwoordigers van bibliotheek en gemeente(n) zijn zodanig dat verwachtingen en prestaties over en weer bekend zijn.

- * Interview directeur
- * Interview beleidsambtenaar Gemeente Eindhoven

4 De inzet van de bibliotheek wordt positief gewaardeerd door het bestuur en de ambtelijke ondersteuning van de gemeente(n).

- * Interview beleidsambtenaar Gemeente Eindhoven
- * Interview voorzitter Raad van Toezicht

gemiddeld resultaat

voldoet aan de normeis

9 Gemeente(n)

Het beleid van de gemeente is gericht op het bereiken van de jeugd en het inzetten op digitalisering. Dit heeft gezorgd voor de gekozen koers: Bieb040 en 100% dBoS zonder nevenvestigingen.

De visie is in nauwe samenwerking met de gemeente ontwikkeld en resulteerde in het rapport 'Odyssee'. De target in 2010 was 50% bezuiniging. Met deze taakstelling was het niet haalbaar 100% van de scholen van dBoS te voorzien. De gemeente financiert aanvullend vanuit VVE gelden de bijdrage van de scholen. De financiering van dBoS is gegarandeerd tot 2017. De gemeenteraad heeft in april 2015 besloten dat als de bibliotheek succesvol is, de gemeente zal blijven zorgdragen voor de financiering ongeacht of de VVE middelen nog van het rijk komen.

De gemeente heeft de frictiekosten in de transitieperiode vergoed.

De bibliotheek werkt als partner samen met de gemeente om de maatschappelijke doelen van de gemeente te realiseren. Het contact met de gemeente is door de taakstelling, de wijziging van koers en de frictiekosten die dit met zich meebracht, de afgelopen periode intensief geweest. Na de jaarrekening 2014 kan de frequentie terug worden gebracht naar een reguliere frequentie van 2 a 3 maal per jaar. De onderlinge verhoudingen zijn goed. Wel is de bibliotheek kwetsbaar door de afhankelijkheid van de gemeente, zowel beleidsinhoudelijk als financieel.

De te behalen prestaties zijn nog niet vertaald in termen van maatschappelijk belang.

De directeur heeft een sterk netwerk binnen de gemeente Eindhoven.

De prestaties die worden geleverd door de bibliotheek worden door de beleidsambtenaar als goed ervaren. De inzet van de bibliotheek wordt positief gewaardeerd.

Totaalscore

gemiddeld resultaat

1 Leiderschap	voldoet op uitstekende wijze aan de normeis
2 Strategie	voldoet aan de normeis
3 Medewerkers	voldoet aan de normeis
4 Processen	zwak
5 Middelen	voldoet aan de normeis
6 Netwerk	voldoet aan de normeis
7 Dienstverlening	zwak
8 Collectie	voldoet aan de normeis
9 Gemeente(n)	voldoet aan de normeis
Totaal	ERKENNING

Advies ten aanzien van certificering

Op basis van de auditbevindingen brengt het auditteam het volgende bindende advies uit aan het bestuur van de Stichting Certificering Openbare Bibliotheken. Gezien aantal en aard van de geconstateerde afwijkingen van de certificeringsnorm adviseert het auditteam om

de bibliotheek te beoordelen met erkenning

Zie uitleg niveaus van beoordeling op pagina 28.

Excellente punten van de bibliotheek

Het auditteam benoemt op basis van haar bevindingen de volgende onderwerpen waarin de bibliotheek zich onderscheidt en welke als best practice kunnen dienen:

De bibliotheek heeft een heldere en realistische koers vastgelegd in het 'Identiteitsbewijs' (Kompas voor de toekomst). Dit heeft in korte tijd geresulteerd in het realiseren van Bieb040 en dBoS op alle basisscholen in de gemeente Eindhoven. De koers is bij iedereen in de organisatie bekend en wordt breed gedragen.

Verbeterpunten vanuit de certificeringsnorm

Het auditteam constateert op basis van de informatie uit documenten, gesprekken en observatie de volgende verbeterpunten ten opzichte van de eisen uit de certificeringsnorm:

1 Leiderschap	<p>Blijf alert op het enthousiast uitdragen van de visie Identiteitsbewijs. Neem alle medewerkers hierin mee. Blijf bewust van IMWR: Inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren.</p>
2 Strategie	<p>Werk de marktsegmentatie uit. Inventariseer de klantbehoefte. Bepaal de strategie per marktsegment. Bepaal de behoefte aan stuurinformatie en gebruik de uitkomsten in strategisch beleid. Pas PDCA volledig toe.</p>
3 Medewerkers	<p>Blijf aandacht besteden aan de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers. Het management laat voorbeeldgedrag zien op het gebied van positieve en negatieve feedback. Implementeer zorgvuldig de 'Kernwaarden met gedragscriteria'.</p>
4 Processen	<p>Benoem de hoofdprocessen en benoem eigenaren. Beschrijf de processen naar de huidige organisatie. Houd procesmanagement structureel op de agenda.</p>
5 Middelen	<p>Zorg dat de organisatie meer flexibel wordt; denk hierbij aan de verhouding vaste/variabele dienstverbanden. Genereer inkomsten die minder afhankelijk zijn van de gemeente.</p>
6 Netwerk	<p>Formaliseer (lokale) samenwerkingsverbanden. Formuleer met samenwerkingspartners het gezamenlijke doel en ieders bijdrage; bewaak dit middels evaluatie (PDCA). Leg projectafspraken vast.</p>
7 Dienstverlening	<p>Zorg voor zichtbaarheid binnen de stad. De nevenvestigingen zijn gesloten en met de scholen bereik je niet alle potentiële klanten. Het afhaken van volwassen leden, mede door het sluiten van alle filialen verdient grote aandacht.</p>
8 Collectie	<p>Bewaak dat de Topcollectie die past bij de Plusbibliotheek niet in gevaar komt door de krimp van de organisatie. Zorg voor een evenwichtige collectie en besteed aandacht aan de vindbaarheid van de collectie.</p>
9 Gemeente(n)	<p>Blijf inspanningen verrichten voor meerjarenfinanciering. Houd het spreidingsbeleid op de bestuurlijke agenda.</p>

De certificeringsaudit en het certificeringsbesluit maken deel uit van een continu proces van kwaliteitszorg. De verbeterpunten moeten in dit licht worden gezien.

Niveaus van beoordeling

Erkenning

Er is conformiteit. De bibliotheek komt in aanmerking voor certificering. Het auditrapport geeft aan waar nog verbeteringen mogelijk zijn. De bibliotheek kan in een document naar haar belanghebbenden melden dat ze aan de norm voldoet en een verhaal voor de toekomst heeft. De 'best practices' worden door de sector verspreid.

Voorwaardelijke erkenning

Op enkele onderdelen zijn tekorten geconstateerd die op korte termijn reparabel zijn. De bibliotheek verkrijgt een nieuw oordeel na 3 maanden, op de gebleken kwetsbaarheden. Dit gebeurt door hetzelfde auditteam dat de oorspronkelijke audit heeft gedaan. Bij kwetsbaarheden die niet eenvoudig hersteld kunnen worden, presenteert de bibliotheek een plan van aanpak. Bij vitale maar echt kleine gebreken kan een schriftelijke rapportage dat ze hersteld zijn voldoende zijn.

Geen erkenning, heraudit

Uitgebreide rapportage op kwetsbare punten. Geen certificering. Heraudit niet eerder dan een half jaar na de audit, niet later dan twee jaar na de audit. Bij heraudit kijkt het auditteam ook naar de onderdelen die wellicht geen onderdeel hebben uitgemaakt van de eerste audit op basis van het introductiegesprek. Wordt voldoende actie op verbeterpunten geconstateerd bij heraudit: certificering.

Erkenning niet mogelijk

Het auditteam presenteert een verkorte rapportage met de belangrijkste bevindingen aan Directie en Bestuur, resp Bestuur en Raad van Toezicht van de betrokken bibliotheek, met afschrift aan SCOB met het voorstel de audit te staken. Op dat moment kan er geen sprake van certificering of heraudit zijn. Na afloop van de beroepstermijn vindt melding van het oordeel aan SCOB / VOB plaats. Bij herstel van de bibliotheek kan opnieuw een audit worden aangevraagd.