

Dhr. A.G.J. van Vlimmeren  
Postbus 80  
3500 AB Utrecht

Datum: 12 oktober 2012  
Betreft: Advies bedrijfsplan Stichting de Bibliotheek  
Utrecht  
Kenmerk:

Geachte heer van Vlimmeren,

De Ondernemingsraad (OR) heeft de adviesaanvraag betreffende het bedrijfsplan van de bibliotheek Utrecht van 16 juli 2012 ontvangen.

Met dit advies geeft de OR invulling over hoe de verzelfstandiging dient plaats te vinden. Immers, de vraag of er verzelfstandigd wordt is door het politiek bestuur genomen. Het advies van 10 februari 2012 van de OR aan de bestuurder betreffende de businesscase blijft onverkort van kracht en is als bijlage bijgevoegd.

Sociaal plan:

Er zitten, vooral wat betreft de onregelmatigheidstoeslag, reiskosten en inconvonienentenregeling, flinke verschillen tussen de CAO gemeente en CAO bibliotheken. De bonden hebben hun uiterste best gedaan om de verschillen te repareren maar dit is slechts ten dele gelukt. Deze verschillen en de consequenties daarvan zijn pas in september bij het personeel bekend geworden en hebben voor flinke onrust gezorgd. Het op 11 oktober 2012 vastgestelde Sociaal Plan zal op termijn leiden tot flinke inkomzachteruitgang voor personeelsleden, vooral voor de mensen in de lagere schalen. De Hardheidsclausule die alsnog bij het Sociaal Plan gevoegd is kan misschien voor de schrijnende gevallen soulaas bieden.

De OR betreurt het dat het personeel in zo'n laat stadium met de gevolgen op termijn voor het salaris geconfronteerd werd.

De OR zal zijn best doen om een aantal goede regelingen voor het personeel met de bestuurder te realiseren en, samen met andere OR-en van bibliotheken in een vergelijkbare situatie, zich sterk maken voor een betere CAO bibliotheken.

## **ADVIES**

### **1. Profielschets leden Raad van Toezicht:**

- a. De OR adviseert de bestuurder om bij de werving van de leden van de Raad van Toezicht de volgende aspecten te betrekken: marketing, PR, fondsenwerving en commerciële inbreng.

- b. De OR adviseert de bestuurder de medezeggenschap het voordrachtsrecht voor een lid van de Raad van Toezicht te verlenen.

## **2. Organisatie, structuur, management, staf en cultuur:**

- a. Organisatieverandering:  
Over het verandertraject (verantwoordelijkheden laag in de organisatie) ontvangen wij graag zo spoedig mogelijk een concreet plan van aanpak ter advisering.
- b. SLS:  
Wij worden graag geïnformeerd over de status van de (eventuele) opdracht aan SLS en voor zover nog ter zake doend wensen wij daar advies over uit te brengen. Over de offerte, inmiddels in ons bezit, zullen wij binnen twee weken na bespreking hiervan met u en SLS, advies uitbrengen. Wij vertrouwen erop dat er voor die tijd geen definitief contract afgesloten wordt met SLS.
- c. Uitbesteden taken:  
Over de invulling van de uitbestede taken (zoals financiën, HRM, P&O en ARBO) en de personele consequenties hiervan willen wij graag met u als bestuurder concrete afspraken maken.

## **3. Benoeming bestuurder stichting bibliotheek Utrecht:**

- a. Benoeming bestuurder:  
De OR is verbaasd over het feit dat hij niet betrokken is bij de selectie en benoemingsprocedure van de directeur van de toekomstige stichting bibliotheek Utrecht. Wij worden graag op de hoogte gesteld van de opdracht aan de directeur c.q. de kaders waarbinnen hij moet functioneren. En graag krijgen wij alsnog inzicht in de profielschets van de directeur bibliotheek Utrecht.
- b. Convenant:  
De OR adviseert u een convenant tussen gemeente en bibliotheek af te sluiten waarin de omgang tussen partijen afgesproken wordt.

## **4. Organisatie en ondernemerschap:**

De OR adviseert om de maatschappelijke taak van de bibliotheek (met hoogwaardige kwaliteit en klantgerichtheid) concreet te vertalen in een meerjarenplan producten en diensten.

## **5. Financiën:**

De OR adviseert

- a. Besparingen /bezuinigingen concreet toe te delen aan producten en diensten en reserves op te bouwen voor onvoorziene ontwikkelingen
- b. Dit op korte termijn te doen met het oog op de verzelfstandiging per 1 januari 2013 en de ook voor de stichting gewenste continuïteit.
- c. Een plan van aanpak op te stellen voor een derde geldstroom

## **6. Personeel:**

- a. Scholing:  
De OR acht de ontwikkeling van een toekomstbestendig opleidingsplan dat ter advisering aan de OR wordt voorgelegd noodzakelijk. Onderdeel hiervan is in ieder geval opleiding op het gebied van kennis van het eigen product.
- b. Bedrijfsplan:  
De OR ontvangt graag een aanvulling op de definitieve was-wordtlijst in het actuele bedrijfsplan aangevuld met de inschalingen.
- c. Onrust op de werkvloer:  
Wij adviseren u nadrukkelijk capaciteit vrij te maken ten behoeve van het beantwoorden

van vragen over de rechtspositionele overgang inclusief schriftelijk vastleggen van eventuele gemaakte afspraken met individuele medewerkers.

d. RGW en POP:

De OR adviseert de binnen de gemeente voorgenomen heroriëntatie op de RGW-cyclus in 2013 ook van toepassing te laten zijn op de taken- competentiegerichtte RGW-cyclus binnen de stichting bibliotheek Utrecht.

### **Conclusie slotadvies**

De werkzaamheden die voor 1 januari 2013 nog moeten plaatsvinden zijn in ieder geval:

- Alle personeelsdossiers op orde, ook alle huidige mondelinge afspraken dienen vastgelegd te zijn.
- Met alle medewerkers moet een gesprek worden gevoerd over hun aanstelling in de Stichting en de CAO bibliotheken.
- Alle huidige mondelinge afspraken moeten schriftelijk worden vastgelegd.
- Alle regelingen m.b.t. openbaar vervoer en reiskosten moeten naadloos doorgaan in 2013.
- Er moet een goed HRM pakket zijn vastgesteld.
- Er moet een concreet plan liggen voor het verandertraject dat nodig is om de verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen.
- Er moet een concreet jaarplan voor 2013 liggen met vastgestelde actiepunten.
- Er moet een definitief opleidingsplan vastgesteld zijn.
- Regelen medezeggenschap na verzelfstandiging

In de aanstaande overlegvergadering worden over dit pakket met de bestuurder afspraken gemaakt.

Als voor een goede overgang voor bedrijf en personeel bovenstaande punten geregeld zijn kan de OR akkoord gaan met de verzelfstandiging per 1 januari 2013.

### **TOELICHTING ADVIESPUNTEN**

**Ad algemeen:** Deze adviespunten zijn tot stand gekomen op basis van de door de bestuurder verstrekte informatie:

- Bedrijfsplan bibliotheek Utrecht
- concept-convenant gemeente Utrecht
- concept bestuursadvies
- werkbegroting 2012
- businesscase verzelfstandiging bibliotheek Utrecht en bijbehorende advies van de OR (12-2-2012)
- advies organisatiestructuur, management en staf (11-7-2012) + advies functie manager bibliotheek en samenstelling plaatsingscommissie (8-5-2012) + reactie op adviesaanvraag over de procedure invulling managementfuncties voor 2 manager (6-6-2012)
- bedrijfsplan ACTA-Advies BV

**Ad 1. Benoemen leden Raad van Toezicht en medezeggenschap**

De Bibliotheek Utrecht zal vanaf 1-1-2013 een stichting zijn met een RvT-model, een algemeen directeur, management en medewerkers. De RvT wordt ingericht volgens de Code Cultural Governance. Dit gaat uit van goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verhoudingen. Dit model wordt vaak gekozen bij verzelfstandiging van culturele gemeentelijke onderdelen. Om de transparante verhoudingen in de organisatie te vergroten en te verstevigen adviseert de OR de bestuurder om de ondernemingsraad het voordrachtsrecht voor een Raad van Toezicht-lid te geven. Dit is zeer gebruikelijk bij private ondernemingen en het leidt tot versterking van de organisatie en draagt bij aan de doelstellingen van de Code van Cultural Governance. Kijkend naar de profielschets van de Raad van Toezicht vindt de OR dat de zwaarte van bijvoorbeeld 'expertise in fondsenwerving' en 'marketing en PR' groter mag. De bibliotheek zal, op de wat langere termijn, andere financieringsbronnen moeten kunnen aanboren die de bibliotheek financieel steunen. Hiervoor is het van belang dat er expertise en netwerken aanwezig zijn waar de organisatie gebruik van kan maken. De competenties van de leden van Raad van Toezicht vereisen meer bestuurscompetenties dan de competenties voor de leden van de huidige bibliotheekraad. Wij adviseren u dienovereenkomstig te handelen.

**Medezeggenschap:** De OR maakt zijn zittingsperiode af. Dit is mede het gevolg van het feit dat de bestuurder ook aanblijft.

**Ad 2. Organisatie, structuur, management, staf en cultuur**

De organisatie zal een minder grote overhead krijgen. Onder andere door een afslanking van het MT. Ook wordt er gekozen voor uitbesteding van PIJOFACH-taken (personeel, ICT, juridische zaken, organisatie, financiën, administratie, communicatie en huisvesting) en verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. De OR denkt ook dat het verstandig is de overhead te verminderen, maar heeft nog geen plannen gezien hoe dat gaat gebeuren. Er zal immers een verschuiving van verantwoordelijkheden en bevoegdheden plaatsvinden. Ook zal de span of control toenemen hetgeen effect kan hebben op de aansturing van medewerkers en de wijze waarop bijvoorbeeld het functionerings- en beoordelingsbeleid plaatsvindt. De OR heeft verder, in zijn eerdere adviezen, aangegeven dat het MT moet kunnen loslaten, delegeren en verantwoordelijkheden laag moeten kunnen leggen. Tevens zal het MT goed met elkaar moeten kunnen samenwerken en van elkaars sterktes gebruik moeten maken om de organisatie stevig neer te zetten en te laten renderen.

Het uitbesteden van PIJOFACH-taken kan een oplossing zijn voor bedrijfsmatige problemen zoals eventueel gebrek aan kennis bij een afdeling. De OR wil graag met de bestuurder bespreken wat voor eisen en criteria er worden gesteld aan uitbesteding en welke (heldere) resultaten dat moet opleveren. Dit laatste om een transparant gesprek te voeren wanneer er overgegaan wordt tot een dergelijk besluit. De OR heeft voorts (in een eerder advies) aangegeven dat hij het belangrijk vindt dat de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden belegd. Dit stimuleert immers het gewenste ondernemerschap. De OR wil graag de bevestiging van de bestuurder dat dit zo zal zijn en verneemt graag welke concretisering hij daar aan koppelt. De OR ziet dit graag in combinatie met een plan van aanpak voor cultureel ondernemerschap. Een verbinding tussen verantwoordelijkheden van medewerkers en management én ondernemerschap biedt inzicht in de wijze waarop verschillende functionarissen invulling dienen te geven aan dit begrip.

De OR heeft in een eerder advies aangegeven zich zorgen te maken over de samenwerking tussen de frontoffice en de backoffice. De communicatie en onderlinge samenwerking moet verstevigd worden. De OR ziet dat graag beter uitgewerkt, evenals de samenwerking tussen bibliotheek en externe partijen die ondersteunende diensten leveren.

De OR vindt in het bedrijfsplan geen plan (projectplan) om van A naar B te komen. Wanneer er in de organisatie een verandering tot stand gebracht moeten worden is het goed daarvoor een plan te hebben.

### **Ad 3. Convenant**

De OR acht het voor de toekomst van de bibliotheek van levensbelang dat tussen gemeente en bibliotheek niet een afstandelijke subsidierelatie ontstaat, maar dat partijen als partners optrekken in het bereiken van doelen in de stad. Een ondernemende bibliotheek kan niet zonder een passende ambtelijke evenknie. Daarnaast zijn deze afspraken gewenst om, al lerend met elkaar en zonder grote ongelukken, de nieuwe verhoudingen te ontwikkelen.

### **Ad 4. Organisatie en ondernemerschap**

In het Bedrijfsplan en het concept-convenant zoals thans opgesteld spelen zaken als: de educatieve functie van de bibliotheek versterken, meer inspelen op wat er in de stad leeft, maximaal digitaal en voortdurend aanpassen van de organisatie aan de maatschappelijke veranderingen een belangrijke rol.

De OR adviseert de bestuurder met een plan te komen waarin deze onderwerpen uitgewerkt zijn. De OR constateert bijvoorbeeld dat het Bedrijfsplan geen doorkijk biedt in de komende jaren. Op welke wijze gaat de bibliotheek zijn resultaten (financieel en maatschappelijk) realiseren. Om daartoe te komen, zullen de bovengenoemde zaken belangrijk zijn. De OR adviseert de bestuurder echt een meerjarenplan te maken met actieplannen per jaar (die ook zeer concreet zijn). De OR vindt het bedrijfsplan niet concreet genoeg om te dienen als jaarplan. De OR geeft u graag een toelichting wat hij verstaat onder 'concreet'.

De OR denkt dat het een uitdaging is om de diensten en producten van de bibliotheek kwalitatief hoog te houden en te laten aansluiten bij de wensen en behoeften van de (lokale) samenleving. De OR vindt dat dit onderbelicht blijft in het bedrijfsplan en vraagt de bestuurder daar zijn visie en plannen op te formuleren.

### **Ad 5.Financiën**

In het bedrijfsplan wordt gesproken over verschillende onderdelen die tot bezuinigingen moeten leiden (bijvoorbeeld een nieuwe cao).

De OR wil graag inzicht hebben in de wijze waarop deze bezuinigingen tot stand komen. Op dit moment is het lastig om te beoordelen hoe bepaalde bedragen tot stand gekomen zijn. Wat houdt bijvoorbeeld een besparing van 100K op functies in? Ook vindt de OR het belangrijk dat er gekeken wordt naar eventuele tegenvallers en hoe die worden opgevangen.

De OR maakt zich ondermeer zorgen over: nieuwe bezuinigingen, afvloeiing van medewerkers die wellicht niet mee kunnen in de ontwikkeling, kosten van de digitale bibliotheek en onderhoud van panden. De OR is zich bewust dat hiervoor genoemde zorgen niet allemaal in kaart te brengen zijn omdat het nog niet duidelijk is hoe een en het ander uitvalt. Echter het lijkt de OR belangrijk om, bijvoorbeeld, de staat van het onderhoud van de vestigingen die aan de bibliotheek toekomen te onderzoeken. Dit om te voorkomen dat die onderhoudskosten te zwaar drukken op andere posten.

### **Ad 6. Personeel**

**Gevolgen:** De gevolgen voor het personeel zullen opgevangen worden door het principe van mens-volgt-werk (functies die (nagenoeg) gelijk blijven, blijven doorgaans door de bestaande functionarissen vervuld). Er zullen een aantal medewerkers overplaatsbaar worden. De overgang naar de CAO Openbare Bibliotheken behoorde niet tot een keuzemogelijkheid (is vastgelegd in het generiek beleid verzelfstandigingen). Dit heeft consequenties voor de arbeidsvoorwaarden van de medewerkers. Deze gevolgen worden deels opgevangen in een Sociaal Plan dat op 11 oktober 2012 vastgesteld is.

**Scholing:** De OR heeft in zijn vorige adviezen de nadruk gelegd op cultureel ondernemerschap en het ontwikkelen van deze vaardigheid (ondernemerschap) bij medewerkers. De OR ziet dat in het Bedrijfsplan dit eveneens wordt benadrukt (blz. 4). De OR constateert eveneens dat er meer financiële middelen worden gereserveerd voor ontwikkeling en scholing van medewerkers. De OR kan lastig beoordelen of dit nu toereikend is. In bijlage 8 staat wel een concept ontwikkel en opleidingsprogramma echter dit biedt geen inzicht in welke voorwaarden er gesteld worden aan het volgen van scholing en welke kosten daar aan verbonden zullen zijn. De OR wil graag zo spoedig als mogelijk met u van gedachten wisselen over de inhoud en aanpak van dit onderdeel.

**Onrust:** De OR merkt dat er steeds meer onrust op de werkvloer ontstaat. De OR vindt het belangrijk dat medewerkers bij een persoon terecht kunnen die hen kan helpen bij het beantwoorden van vragen en een luisterend oor kan bieden.

We zien uw reactie graag tegemoet.

Namens de OR,

Marjan Poort, voorzitter.