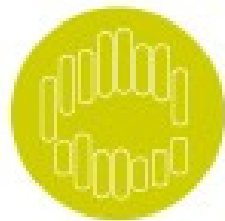


# Eindproducten

## - Werken in de Branche van de Toekomst -

In opdracht van (referentie 2014ESFN39):



**BibliotheekWerk**

Augustus 2015

Auteurs: Marieke Hezemans & Rutger van den Assem

Dit document bevat drie producten in het kader van het ESF-project 'Werken in de Branche van de Toekomst' (2014ESFN39):

1. Communicatieplan;
2. Verslaglegging van de vier uitgevoerde pilots, waarin sociaal innovatieve instrumenten, methoden en werkwijzen zijn getest;
3. Verslaglegging van voorlichtings- en communicatie uitingen.



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie

## Inhoud

1. Introductie .....	3
1.1. Inleiding .....	3
1.2. Doel.....	4
1.3. Betekenis en waarde voor de branche .....	4
1.4. Betrokkenheid vanuit de branche.....	5
1.5 Externe adviseurs .....	6
1.6 6 Aanbevelingen naar aanleiding van uitgevoerde pilots .....	6
2. Beschrijving vier pilots (product 2) .....	7
2.1. Samenhang pilots .....	7
2.2. Pilot Nieuw Leren.....	8
2.3. Pilot Nieuw Delen .....	11
2.4. Pilot Nieuw Leiderschap .....	14
2.5. Pilot Nieuw Participeren .....	17
3. Beschrijving uitgevoerde communicatieactiviteiten (product 3).....	23
3.1. Achtergrond.....	23
3.2. Doelen en doelgroepen .....	23
3.3. Communicatiemiddelen .....	24
3.3.1 Presentaties in de branche .....	24
3.3.2 Column.....	25
3.3.3 Twitter .....	25
3.3.4 Bustour .....	25
3.3.5 Digitale publicatie .....	25
3.3.6 Afsluitende conferentie .....	26
3.3.7 In de media .....	26
3.3.8 Evaluatie .....	27
3.3.9 Aanpassingen op communicatieplan .....	27
Bijlage 1: Communicatieplan (product 1) .....	28



## 1. Introductie

Dit document vormt het verslag van het ESF-project 'Werken in de Branche van de Toekomst'. Dit project liep 15 maanden, van juli 2014 tot en met augustus 2015 en is uitgevoerd in opdracht van Stichting Bibliotheekwerk (SBW), het A&O fonds van de Nederlandse openbare bibliotheekbranche. Het project is mede mogelijk gemaakt door een Europese subsidie (ESF Actie E (2007-2013): sociale innovatie, duurzame inzetbaarheid sectoren) in het kader van het Europees Sociaal Fonds (referentie 2014ESFN39) en uitgevoerd door adviseurs van Cubiss, Rijnbrinkgroep en CAOP.

Het verslag bevat de drie opgeleverde producten en een algemene toelichting op de achtergrond, het doel, de betekenis en de waarde van het project voor de branche. De drie producten zijn:

1. Communicatieplan;
2. Verslaglegging van de vier uitgevoerde pilots, waarin sociaal innovatieve instrumenten, methoden en werkwijzen zijn getest;
3. Verslaglegging van voorlichtings- en communicatie uitingen.

Het communicatieplan is als aparte bijlage aan dit document toegevoegd (zie bijlage 1). De verslaglegging van de vier uitgevoerde pilots vormt hoofdstuk 2 en de verslaglegging van de voorlichtings- en communicatie uitingen is te vinden in hoofdstuk 3 van dit document. Onderstaande paragrafen bevatten de algemene toelichting op het project en de betekenis van het project voor de arbeidsmarkt in de branche.

### **Publicatie met instrumenten voor de branche**

Het doel van het verslag dat nu voor u ligt, is het informeren van de direct bij het project betrokken stakeholders en Agentschap SZW. De verschillende acties, pilots en instrumenten worden samengebracht en de onderlinge relaties en samenhang worden geduid.

Naast dit verslag is er ook een aantrekkelijk vormgegeven publicatie ontwikkeld voor het sector breed informeren, implementeren in en innoveren van de branche. Conform het projectplan bevat die publicatie een breed inzicht in de uitgevoerde pilots, ontwikkelde instrumenten en een toelichting vanuit verschillende partijen op de ontwikkeling van de branche. Op de conferentie op 22 september 2015 wordt die publicatie (met daarin verwijzingen naar de digitaal beschikbaar gestelde instrumenten) gepresenteerd aan de branche.

### 1.1. Inleiding

Bibliotheken herdefiniëren hun functie, hun rol en hun producten en diensten. Informatie wordt steeds vaker digitaal gedistribueerd. De noodzaak om een eigen collectie beschikbaar te stellen neemt af. Begin 2014 heeft de commissie Cohen een toekomstvisie gepresenteerd van de bibliotheek in 2025, onder de noemer 'Bibliotheek van de toekomst: Knooppunt voor kennis, contact en cultuur'. Bibliotheekorganisaties moeten zich meer dan voorheen gedragen als facilitator in het bijeenbrengen van kennis; zij ondersteunen individuen en lokale communities in hun ontwikkeling. Zij doen dit zowel fysiek als digitaal.

In deze transitieperiode krijgt de 'bibliotheek van de toekomst' vorm. Dat is een proces dat op verschillende plaatsen en in verschillend tempo wordt uitgevoerd. De implicaties van dit proces voor



het werken en kunnen werken in bibliotheken zijn groot. In het rapport van de commissie Cohen geeft de commissie aan dat “traditionele werkzaamheden uit het takenpakket zullen verdwijnen en door verschuiving van collectie naar connectie dienstverlening komen er nieuwe taken bij” (p.43). Wat deze transitie betekent voor het werken in de branche, moet verder uitgewerkt worden.

SBW heeft deze handschoen opgepakt, in samenspraak met vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers en andere partijen in de branche. In het project ‘Werken in de branche van de toekomst’ is in vier pilots gewerkt aan het vormgeven en testen van sociaal innovatieve instrumenten en het delen van deze kennis binnen de openbare bibliotheekbranche.

## 1.2. Doel

Het project heeft tot doel om door middel van de ontwikkeling en toepassing van sociaal innovatieve instrumenten bij te dragen aan het duurzaam ondernemerschap en de employability in de Nederlandse openbare bibliotheekbranche. Onder begeleiding van externe adviseurs hebben de betrokken pilotbibliotheken handvatten ontwikkeld voor het werken in de branche in de komende jaren.

De ontwikkelde handvatten, in de vorm van instrumenten, geven geen pasklaar antwoord op de complexe arbeidsmarkt vraagstukken. De zoektocht naar de invulling van de functie van de bibliotheek in de toekomst is immers volop gaande en is een voortdurend proces, zoals de commissie Cohen ook al schetste in haar rapport. Iedere organisatie zal zelf haar route moeten kiezen. Het project levert met voorbeelden, instrumenten, succesverhalen en ambassadeurs ondersteuning aan deze transitie en de bijbehorende competentieontwikkeling.

Los van de vereiste competentieontwikkeling bij bestaande medewerkers is het daarnaast van belang – en vanwege verwachte tekorten op de arbeidsmarkt zelfs noodzakelijk – dat de branche openbare bibliotheken zich beter profileert als leuke en aantrekkelijke branche om als professional in te werken. Door het opzetten en uitvoeren van de vier pilots en bijbehorende uitvoerige communicatie en voorlichting wordt binnen dit project tevens een impuls gegeven aan het profileren van de branche als aantrekkelijke werkgever voor professionals. Nu en in de toekomst.

## 1.3. Betekenis en waarde voor de branche

De omslag van een bibliotheek waar collectie centraal staat naar een bibliotheek waarin de connectie centraal staat, is een paradigmashift. Het kapitaal zit niet langer in de beschikbaarheid en het beschikbaar stellen van informatie, maar in het verbinden van kennis en informatie in een relevante context. Om deze omslag te bewerkstelligen neemt het belang van het menselijk kapitaal in de branche alleen maar toe.

Het zijn niet langer de systemen en de beschikbaarheid van informatie die de meerwaarde van de bibliotheek vertegenwoordigen, maar de medewerker die kennis kan toevoegen in relevante netwerken. De Amerikaanse ‘bibliotheekprofessor’ David Lanke omschrijft dit proces als “The mission of Librarians is to improve society through facilitating knowledge creation in their communities”. Een nieuwe missie voor de bibliotheekmedewerker dus. Een nieuwe missie die maakt dat bibliotheekorganisaties andere competenties en een andere houding dan voorheen waarderen.

Nieuwe ontwikkelingen met scherpe randjes, spanningen en uitdagingen: voor medewerkers en leidinggevenden. Een spannend proces dat alle 157 bibliotheekorganisaties nu en in de komende



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie



BibliotheekWerk

jaren zullen doormaken. De instrumenten uit de pilots zijn ontwikkeld en getest om bibliotheekorganisaties inspiratie, kennis en hulp te bieden gedurende dit traject. Daarin ligt de betekenis van dit project voor de branche in de komende jaren.

Kortom, de waarde van dit project voor de branche zit in:

- 157 basisbibliotheken die in hun lokale transitie proces het wiel niet zelf hoeven uit te vinden, maar gebruik kunnen maken van ervaringen, instrumenten en inspiratie van pilotbibliotheken;
- De aansluiting die is gezocht op bestaande initiatieven (o.a. toekomstvisie commissie Cohen, Denktank ondernemerschap (ESF project 2013ESFN35), masterclasses Regie 3.0 en Branchestrategie De bibliotheek onderneemt);
- Het positioneren van het project als een impuls, die verder gaat dan de projectperiode. De betrokkenen bij het project hebben zich ook na de projectperiode aan het project verbonden als ambassadeur. Zo organiseren de projectpartners op basis van de resultaten van het project een landelijke 'start' conferentie rond het thema 'Werken in de branche van de Toekomst'. Deze conferentie vindt plaats in op 22 september a.s.;
- Het profileren van de branche als een aantrekkelijke werkgever voor het aantrekken van nieuwe talenten en expertises;
- Het onderwijsveld is betrokken bij de totstandkoming en uitvoering van het project, zodat een vertaalslag kan worden gemaakt naar formele opleidingstrajecten voor bestaande en nieuwe medewerkers. In het verleden hebben specifieke bibliotheekopleidingen bestaan, maar deze worden niet langer aangeboden. Het project heeft het onderwijs betrokken en komt met nieuwe inzichten en wensen vanuit de sector voor het vormgeven van opleidingstrajecten.
- Experimenteren met landelijk aangestuurd arbeidsmarktbeleid. De bibliotheekbranche maakt zo kennis met de werking van een arbeidsmarktfonds en hoe met landelijke samenwerking innovaties kunnen worden ondersteund.

#### 1.4. Betrokkenheid vanuit de branche

De betrokkenheid van de branche is vanaf het ontwikkelen van de eerste ideeën tot een projectvoorstel groot geweest. Er is gebruik gemaakt van een brede groep van vertegenwoordigers vanuit bibliotheken die hebben meegedaan aan het masterclasses programma Regie 3.0: innovatief ondernemerschap. De inhoud en discussies naar aanleiding van deze masterclasses vormden de basis van het ontwikkelen van het projectvoorstel. Vervolgens is het projectvoorstel in de branche bij verschillende organisaties en vertegenwoordigers van organisaties getoetst.

Tijdens de uitvoering van het project hebben de betrokken adviseurs in samenspraak met het bestuur van SBW een klankbordgroep samengesteld. De groep heeft gefungeerd als sparringpartner van de betrokken adviseurs en pilotbibliotheken. Plan van aanpak, tussenproducten, communicatie en resultaten zijn van suggesties en feedback voorzien in een drietal bijeenkomsten gedurende de uitvoering van het project.

De klankbordgroep bestond uit een brede vertegenwoordiging vanuit de branche. De volgende personen hebben deelgenomen aan de drie sessies: Jos Beks (manager onderwijs & magistrum opleidingen AvansPlus), Adeline van den Berg (beleidsmedewerker SIOB/Koninklijke Bibliotheek),



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie



BibliotheekWerk

Johan Stapel (informatiemanager BNL / Koninklijke Bibliotheek), Gemma Wiegant (directeur bibliotheek De Tweede Verdieping), Anne Tiemersma (directeur Bibliotheek Midden-Fryslan), Anne Rube (directeur Probiblio) en Jacqueline Boerebach (vertegenwoordiger LAC / bibliotheekmedewerker Bibliotheek Hilversum). De begeleiding van de klankbordgroep was in handen van Dick Juffermans (secretaris SBW ).

Ook heeft SBW, met een vertegenwoordiging van werknemers en werkgevers, tijdens het project een belangrijke rol gespeeld in het betrekken van de branche. De bestuursleden van de stichting, vanuit zowel werkgevers als werknemers, hebben via hun kanalen uitgebreid gecommuniceerd naar hun achterban.

De bij het project betrokken partijen en personen hebben tot slot uitgesproken dat ze het project als een impuls zien en dat dit niet eindigt met de oplevering van de instrumenten. De beweging die op gang is gebracht in het kader van duurzame inzetbaarheid en sociale innovatie wordt door de betrokken partners ook in de toekomst binnen de branche uitgedragen en waar mogelijk opgevolgd. In hoofdstuk 3 wordt nog nader ingegaan op de manier waarop de branche betrokken is.

## 1.5 Externe adviseurs

Voor de uitvoering van het project heeft SBW een team van adviseurs samengesteld.

Adviesorganisatie Cubiss heeft de projectuitvoering ingevuld met een team van acht adviseurs (Hans Klink, Rutger van den Assem, Lonneke Jans, Marieke Hezemans, Silvia Dobbelsteen, Arlette Bordes, Astrid Kraal en Marinka Koppejan). Wegens zwangerschap van één van de adviseurs is er in een later stadium een adviseur op het gebied van sociale innovatie en duurzame inzetbaarheid aan het team toegevoegd (Marjan Middelkoop).

Naast Cubiss heeft ook adviesorganisatie Rijnbrink groep, in de personen van Rommie Eijmsa en Mirjam Wijers, een deel van het advieswerk in de begeleiding van de pilots verzorgd.

Verder heeft het CAOP wat betreft het onderdeel pilots advieswerkzaamheden uitgevoerd in de persoon van Diana Lettink.

De adviseurs hebben als team geopereerd om deze ambitieuze opdracht gezamenlijk om te zetten in een aansprekend resultaat voor de Nederlandse openbare bibliotheekbranche. De adviseurs hebben onderling van elkaars kennis en ervaring gebruik gemaakt en zijn daar ingezet waar ze vanuit hun specifieke kennis en expertise optimaal konden bijdragen aan de begeleiding en uitvoering van de pilots.

Als aanspreekpunt en voor de continuïteit zijn vaste teams van telkens twee adviseurs gekoppeld aan een pilot. Bij specifieke vragen zijn collega adviseurs gevraagd mee te werken aan de begeleiding van de pilots. Het opstellen en uitvoeren van het communicatieplan is door een gespecialiseerde communicatieadviseur uitgevoerd, op onderdelen ondersteund door andere adviseurs uit het team.

## 1.6 Aanbevelingen naar aanleiding van uitgevoerde pilots

Het overkoepelende doel van dit project is om te fungeren als een vliegwiel voor de arbeidsmarkt innovatie in de Nederlandse bibliotheeksector. De instrumenten die via de digitale publicatie verspreid worden in de branche, zullen hieraan een bijdrage leveren. Evenals de startconferentie waar deze publicatie en de ervaringen uit de pilots worden gedeeld.



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie



BibliotheekWerk

Tijdens de projectperiode zijn er bovendien een aantal ontwikkelrichtingen boven komen drijven die in eventuele vervolgprojecten kunnen worden opgepakt:



Dit project is mede mogelijk  
gemaakt door het Europees  
Sociaal Fonds van de  
Europese Unie



**BibliotheekWerk**

1. De ontwikkeling van een samenhangend instrumentarium op het terrein van omgang met en dienstverlening aan vrijwilligers;
2. De ontwikkeling van een loopbaanportaal om de mobiliteit in de branche te versterken in periodes van veranderende functies, vaardigheden en competenties;
3. Het versterken van de leercultuur binnen bibliotheekorganisaties om flexibiliteit en innovatiekracht in de organisaties te versterken, zodat medewerkers langer gemotiveerd en betrokken kunnen meewerken aan de veranderingen binnen de organisaties.

## 2. Beschrijving vier pilots (product 2)

Het project bestond uit vier pilots voor het testen van sociaal-innovatieve instrumenten, methoden en werkwijzen. In iedere pilot stond één van de volgende thema's centraal:

1. Nieuw Leren
2. Nieuw Delen
3. Nieuw Leiderschap
4. Nieuw Participeren

De vier pilots zijn in samenwerking met en op locatie bij negen bibliotheken<sup>1</sup> uitgevoerd. Door het tussentijds delen van ervaringen en kennis hebben inmiddels al tientallen bibliotheken kennisgemaakt met de resultaten en instrumenten vanuit de pilots.

In de volgende paragrafen wordt per thematische pilot verslag gedaan. Bij elke pilot worden de ontwikkelde en opgeleverde instrumenten beschreven. Al deze instrumenten zijn digitaal aan de branche beschikbaar gesteld en blijven ook na afronding van de projectperiode beschikbaar voor bibliotheken via de website van SBW.

### 2.1. Samenhang pilots

De vier thematische pilots zijn samengesteld naar aanleiding van een aantal activiteiten in de bibliotheekbranche. De belangrijkste die relevant zijn om hier te noemen zijn:

- De arbeidsmarktanalyse uitgevoerd door SBW in 2013;
- De toekomstvisie van de commissie Cohen (Van Collectie naar Connectie);
- Het leiderschap programma Regie 3.0 rond innovatie en ondernemerschap (meer dan 100 deelnemende managers en directeuren);

Op basis van deze activiteiten en andere ontwikkelingen zijn de vier pilots samengesteld om als vliegwiel voor de arbeidsmarkt innovatie in de Nederlandse bibliotheeksector te zorgen. Noodzakelijk omdat een periode van grote en fundamentele veranderingen voor de deur staat. In deze transitieperiode zal de bibliotheek van de toekomst vorm moeten krijgen. Een proces dat op verschillende plaatsen en in verschillend tempo wordt vormgegeven. De commissie Cohen heeft een

---

<sup>1</sup> In de oorspronkelijke aanvraag was sprake van tien deelnemende bibliotheken. In de uitwerking van de pilots zijn keuzes gemaakt, waardoor deelname aan een pilot voor een bibliotheek onvoldoende aansloot op de lokale ontwikkelingen.





toekomstperspectief voor de bibliotheek in 2025 opgesteld. De implicaties van dit perspectief voor het werken en kunnen werken in bibliotheken zijn groot.

Het selecteren van Leren, Delen, Leiderschap en Participeren komt voort uit de trends en uitdagingen die worden genoemd in bovenstaande activiteiten. Leren richt zich in dit verband op de leercultuur en de organisatie van het leren binnen de bibliotheek. Delen richt zich op een andere aanpak van het bibliotheekwerk. Leiderschap richt zich op de manier van aansturen. Tot slot richt participeren zich op de verbinding met de externe omgeving op het specifieke dossier vrijwilligers. Het innovatieve karakter van de verschillende pilots komt tot uiting in de toevoeging 'Nieuw' aan de geselecteerde thema's.

## 2.2. Pilot Nieuw Leren

De pilot Nieuw Leren is uitgevoerd bij Bibliocenter. Hans Klink en Rommie Eisma namen de externe begeleiding voor hun rekening, met ondersteuning vanuit de rest van het adviseursteam.

### De opdracht

Veel bibliotheken bevinden zich in een transitieproces waarbij ze veranderen naar een organisatie die processen van samenwerking met partners en gebruikers weet te organiseren. Hierbij wordt door de pilot bibliotheek gewerkt aan het creëren van een stimulerende leeromgeving waarin maatschappelijke participatie wordt bevorderd. Eén van de belangrijkste uitdagingen in deze transformatie vormt de ontwikkeling van het bestaande personeelsbestand naar een bestand van werknemers waarvoor de uitdaging om klanten en gebruikers te helpen bij leren en ontwikkelen centraal staat. Deze medewerkers zullen in de toekomst steeds vaker verschillende rollen moeten kunnen vervullen en combineren.

De huidige traditionele functieprofielen bevatten onvoldoende aanknopingspunten voor de ontwikkeling van medewerkers om adequaat te kunnen functioneren binnen de bibliotheek als aanjager van leren en persoonlijke ontwikkeling. Om deze professionele ondersteuning aan het formeel en non formeel leren (onderwijs) te kunnen bieden, moeten rolomschrijvingen en competentieprofielen worden aangepast. Dit vormt voor deze pilot het uitgangspunt om van taakgerichte functies naar meer generieke rolomschrijvingen te groeien. De opdracht vanuit de pilot Nieuw Leren was om rollen en rolomschrijvingen te ontwikkelen zodat deze in bibliotheekorganisaties toegepast kunnen worden. Deze rolbeschrijvingen vormen tevens de aanzet om te werken aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

### Betrokkenheid branche

De opdracht is uitgevoerd samen met Bibliocenter in Weert. De directie, MT en de OR zijn betrokken bij de pilot. In samenspraak en gezamenlijkheid is het proces doorlopen en zijn de resultaten opgeleverd.

Tijdens de pilot zijn een aantal klankbordmomenten geweest. We hebben tijdens de bijeenkomst van de Vereniging Limburgse Bibliotheken (VLB) op 5 maart een presentatie gegeven over het traject 'Werken in de Branche van de Toekomst', en in het bijzonder Nieuw Leren. Tijdens deze bijeenkomst zijn vragen gesteld aan de directies en hebben zij feedback gegeven op het traject. Daarnaast is uit deze bijeenkomst een feedbackgroep geformeerd. Deze groep heeft tot het einde van het traject input aan de pilot geleverd.



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie



BibliotheekWerk

Op 26 maart 2015 was er een bustour langs de verschillende pilots en daar werden de verschillende pilots gepresenteerd. In samenwerking met Bibliocenter is er een presentatie gegeven, met gelegenheid voor feedback. Ook de klankbordgroep die ingesteld is door de SWB heeft adviezen gegeven.

### **Het proces: van opdracht naar resultaat**

Bij aanvang van de pilot bleek dat niet alleen de traditionele functiebeschrijvingen de ontwikkeling van de medewerkers in de weg staat, maar ook dat de huidige organisatievorm een belemmering is voor medewerkers om te groeien naar een medewerker die in staat is om aanjager te worden van formeel en non formeel leren en persoonlijke ontwikkeling. Tijdens het proces is de opdracht aangescherpt:

Bibliocenter gaat toewerken naar een organisatievorm waarin we als informele leerorganisatie onze maatschappelijke meerwaarde blijvend aantonen en tevens een organisatievorm waarin de daarmee samenhangende resultaten in welke resultaten kunnen worden uitgedrukt. We zorgen ervoor dat duidelijk is welke rollen er binnen deze organisatievorm nodig zijn en wat we van de medewerkers verwachten die deze rollen gaan invullen, welke houding, vaardigheden en competenties zij nodig hebben.

Het doel van deze pilot is dan ook als volgt geformuleerd: aan het einde van het project is voor Bibliocenter duidelijk welke organisatievorm nodig is om toekomstbestendig (en maatschappelijke relevant) te zijn en welke rollen Bibliocenter en andere bibliotheken die voor vergelijkbare uitdagingen staan hiervoor nodig hebben.

Op basis van de opdracht zijn de volgende resultaten benoemd:

1. Passende organisatievorm;
2. Bijbehorende rollen;
3. Stappenplan er naar toe, waarin centraal staat hoe medewerkers worden meegenomen.

Het proces ging van start met een onderzoek naar de meest geëigende organisatievorm. Dit om ervoor te zorgen dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en invulling kunnen geven aan de transitie waar de bibliotheek voor staat. In deze fase werd duidelijk dat rollen en functiebeschrijvingen vaak door elkaar gehaald worden.

Een schets van de ontwikkelingen binnen de samenleving en de wijze waarop het denken over arbeid is veranderd, vormde de daadwerkelijke aftrap van het traject. Daarna zijn tijdens een inspiratiesessie twee vernieuwende organisatievormen onder de loep genomen. Op basis hiervan is een matrix ontwikkeld, met de belangrijkste verschillen tussen drie organisatievormen. Op basis van deze matrix is een keuze gemaakt voor de organisatievorm die het beste past bij de transitiefase waar de bibliotheek zich in bevindt. Voor de bibliotheek in de pilot betekende dit een rol gebaseerde organisatie.

Om te kijken welke rollen hiervoor noodzakelijk zijn, is vervolgens in vier werksessies met het MT en een vertegenwoordiging van de medewerkers, te weten de leden van de OR, gewerkt aan het tot stand komen van een rolpalet. Tijdens deze sessies is het rolpalet voor de organisatie ontwikkeld. In dit rolpalet staan de rollen beschreven die noodzakelijk zijn voor het tot stand komen van de



producten en processen. Onderliggend hieraan zijn ook rolomschrijvingen gemaakt en deze omschrijving vormt de basis voor de ontwikkel- en talentgesprekken. Tenslotte is er nog een rollo-/organogram ontwikkeld.

Als laatste stap in de pilot is de organisatiestructuur vormgegeven waarin per besturingsunit de kernrollen benoemd zijn.

### **Resultaten**

Het resultaat voor de pilotbibliotheek is een op maat gemaakt rollenpalet, de bijbehorende rolomschrijvingen en het rollo-/organogram. Daarnaast heeft de pilot een stappenplan opgeleverd hoe men in de eigen organisatie tot een keuze kan komen voor de gewenste organisatievorm en zelfstandig een rolpalet, rolomschrijvingen en de daarbij behorende kerncompetenties kan ontwikkelen. Dit stappenplan vormt de basis om te werken met rolomschrijvingen in plaats van functie- en taakomschrijvingen.

De pilot Nieuw Leren heeft de volgende instrumenten opgeleverd:

- Keuzematrix op basis waaruit de gewenste organisatievorm gekozen kan worden. Aan de hand van deze matrix is de organisatie in staat om te kijken in hoeverre het werken in rollen past bij de transitiefase waarin de bibliotheek zich bevindt;
- Stappenplan (proces) om te komen tot het maken van een rollenpalet, rolbeschrijving en organogram. Aan de hand van dit stappenplan is een bibliotheek in staat om voor de eigen organisatie een rolpalet met bijbehorende rollen te ontwikkelen;
- Voorbeeld van een rollenpalet, rolomschrijvingen, en een rollo-/organogram. Deze voorbeelden maken duidelijk hoe een rolpalet eruit ziet, welke rollen deze kan bevatten en op welke manier de organisatie ingericht kan worden;
- Ontwikkelinstrumenten in een programmaopzet om te ontdekken welke rollen er zijn en medewerkers te laten ontdekken welke passend zijn zodat duidelijk wordt in hoeverre de medewerkers het totale rolpalet bestrijken.



#### **Belangrijkste leerpunten voor de branche:**

- Zorg dat je weet wat het verschil is tussen een rol en een functie. Deze begrippen worden vaak door elkaar gehaald terwijl er wezenlijke verschillen inzitten;
- Stap niet in de valkuil van 'oud-denken' en 'oud-doen'. Rollen werken niet op basis van competenties maar op basis van talenten. Probeer dus niet een veelheid van competenties te koppelen aan de rollen en rolomschrijving. Bij het ontwikkelen van rollen worden competenties louter ingezet als toetsing of de rol correct is. Concentreer je dus ook bij de ontwikkelgesprekken op de talenten van de medewerker. Een professionele medewerker die zijn rol beheerst, beschikt al over de benodigde competenties;
- Zorg ervoor dat je samen met een dwarsdoorsnede vanuit de organisatie de voor jouw benodigde rollen in kaart brengt en de voor jouw organisatie passende rollen ontwikkelt. Durf je kwetsbaar op te stellen;
- Zorg ervoor dat de medewerkers meegenomen worden in het proces en leg duidelijk uit welke procestappen genomen worden;
- Zorg dat er rollen ontstaan die zowel de menskant, de organisatiekant als de middenkant bestrijken;
- Laat je niet verleiden tot het maken van te veel rollen maar beperk je tot maximaal twaalf.

### **2.3.Pilot Nieuw Delen**

De pilot Nieuw Delen is uitgevoerd bij Bibliotheek VANnU. Silvia Dobbelsteen en Marieke Hezemans namen de externe begeleiding voor hun rekening, met ondersteuning vanuit de overige medewerkers uit het van het adviseursteam.

#### **Opdracht**

Om de doelgroepen van de bibliotheek nu en in de toekomst goed van dienst te kunnen zijn, is samenwerking essentieel. De bibliotheek beweegt zich in de richting van een programmerende bibliotheek waarbij activiteiten voor specifieke doelgroepen voorop staan. Dit komt voort uit de gedachte dat bibliotheken niet draaien om boeken maar om de informatie, kennis, verbeelding en inspiratie die hieruit verkregen wordt. Deze inhoud kan op verschillende wijzen overgebracht worden, waarbij de boekvorm aan terrein inboet. Door meer activiteiten te programmeren, waarbij de collectie nog steeds een belangrijke rol speelt, kunnen bovendien doelgroepen ook zelf een bijdrage leveren.

Samen met andere instellingen kun je beter invulling geven aan de programmerende bibliotheek. Samenwerking is wederzijds van meerwaarde omdat bibliotheken andere partijen wat te bieden hebben. De samenwerking richt zich op instellingen die voor dezelfde doelgroep werken (zoals scholen, welzijns- en culturele instellingen) of instanties die zich juist op heel ander terrein begeven (bijvoorbeeld de makers industrie). Om met partners duurzame relaties op te bouwen is het vormen van netwerken een belangrijke stap.

Het opbouwen van netwerken is een trend in de samenleving die verder door zal zetten. Deze netwerken bestaan zowel offline als online. Bibliotheken omarmen deze trend om hun



maatschappelijke opdracht beter uit te kunnen voeren. Door informatie, kennis en contacten met elkaar te delen ontstaan nieuwe verbindingen en diensten voor specifieke doelgroepen.

De opdracht van het project was om geteste instrumenten op te leveren om het werken in de branche van de toekomst een impuls te geven. Voor deze pilot Nieuw Delen hebben we ons gericht op instrumenten die ondersteunen bij het opstarten van communities/netwerken. Deze instrumenten helpen de managers en medewerkers van bibliotheken die een dergelijk traject de komende tijd in zullen gaan.

### **Betrokkenheid branche**

Bibliotheek VANnU uit Roosendaal heeft deelgenomen als pilotbibliotheek. Deze bibliotheek had al een intern traject achter de rug waardoor dit project goed aansloot. Medewerkers hebben deelgenomen aan workshops en een coaching sessie om netwerken op te starten. Daarnaast zijn een aantal medewerkers gestart met een individueel ontwikkeltraject. De tussenresultaten en eindproducten van de pilot zijn bovendien gepresenteerd in de overleggen van bibliotheekdirecteuren in de provincies Noord-Brabant en Zuid-Holland.

Tot slot heeft de klankbordgroep van het project een belangrijke rol gespeeld in het verbinden van de ontwikkelingen in de pilot met andere initiatieven in de branche.

### **Van opdracht naar resultaat**

Het team van managers en adviseurs is gestart met een projectdefinitie. In een tweetal bijeenkomsten hebben we scherp kunnen krijgen wat we met het project beoogden (doel), welke instrumenten (resultaten) het moest opleveren en welke acties uitgevoerd zouden worden. Vervolgens hebben we de instrumenten één voor één ontwikkeld en getest in de pilotbibliotheek. Het was belangrijk om meteen kwaliteit te leveren zodat de pilotbibliotheek ook gelijk vruchten kon plukken van de inzet van de instrumenten.

### **Resultaat**

Het resultaat voor de bibliotheken zijn geteste instrumenten waarmee het werken met communities opgestart kan worden. Voor de pilotbibliotheek is het resultaat een afgerond opstarttraject. Daarnaast hebben ze zicht op de vervolgstappen die nodig zijn. Natuurlijk zijn er gedurende dit traject ook interessante en waardevolle communities ontstaan. Een mooi voorbeeld van een waardevolle verbinding is wat er gebeurde toen we een Poolse schrijver hadden uitgenodigd. Tijdens die avond bleek er behoefte te bestaan aan een Poolse collectie. Een van de bezoekers, een Poolse die al jaren in Roosendaal woont, nam onze uitnodiging aan om samen te werken aan deze collectie. Inmiddels is de collectie er en worden er voorleesmiddagen georganiseerd.

Ook het voorbeeld van de themagroep Smaak laat zien dat de aanpak werkt. Deze groep had een interactieve en multimediale Boekenproeverij georganiseerd. De bezoekers wilden graag herhaling, en een aantal deelnemers wilde zelf een avond gedeeltelijk invullen.

De geteste instrumenten van deze pilot zijn samengebracht in een Begeleidingstoolkit voor het starten met communities voor bibliotheekmanagers. In de toolkit zitten de volgende instrumenten:



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie



BibliotheekWerk

1. Rollen bij het Werken in Communities in bibliotheken;
2. Een (zelf)test en gespreksmodel;
3. Workshop 1 Starten met communities;
  - 3.1. Programma;
  - 3.2. Netwerkscan – invuldocument;
4. Workshop Opbouwende netwerken;
  - 4.1. Programma en handouts;
  - 4.2. Job aid (leeg);
  - 4.3. Job aid (gevuld);
  - 4.4. Argumentatiekaart (leeg);
  - 4.5. Argumentatiekaart (gevuld);
5. Uitgewerkte sessie teamcoaching - Programma.

**Belangrijkste leerpunten voor de branche:**

- Zorg dat er per community vanuit de organisatie een medewerker verantwoordelijk is voor de rol van bouwer, van verbinder en van aanjager.
- Laat het management het belang en het waarom van het werken in communities uitdragen. Koppel dit aan het strategisch beleid van je bibliotheek. Maak dit concreet door medewerkers aansprekende voorbeelden te laten zien van goede communities en de activiteiten in communities.
- Zorg er voor dat het voor alle betrokken medewerkers duidelijk is wat hun bijdrage is aan het werken in communities.
- Bepaal vooraf wat het resultaat van de communities moet zijn voor jouw organisatie op een bepaalde termijn. Bijvoorbeeld X-aantal leden, X-aantal activiteiten.
- Zorg voor ondersteuning in de ontwikkeling van mensen. Op community-team niveau kan dit bijvoorbeeld middels de workshops. Begeleiding van de ontwikkeling van de medewerker op individuele basis kan met de zelftest inzichtelijk worden gemaakt. Koppel de ontwikkeling van de medewerker aan de functioneringscyclus.
- Het is niet noodzakelijk om met meer dan drie medewerkers van de bibliotheek deel te nemen aan een en dezelfde community. Het kan wel, mits het voor de medewerkers duidelijk is welke rol zij vervullen.
- De rol van aanjager en verbinder vraagt een hbo werk- en denkniveau. Voor de rol van bouwer is dit niet noodzakelijk.
- Faciliteer medewerkers in tijd en middelen voor het opzetten en beheren van communities.
- Trek minimaal een jaar uit voor de beginfase van het werken in communities. Het opbouwen van een community kost namelijk veel tijd.
- Het werken in communities werkt het beste met gemotiveerde mensen. Vanuit dit enthousiasme kan een community een vliegende start maken.
- Zorg voor energie. Wakker de energie aan door inspirerende voorbeelden te delen en mensen te prikkelen met boeiende informatie over het werken in netwerken.



## 2.4. Pilot Nieuw Leiderschap

De pilot Nieuw Leiderschap is uitgevoerd bij Bibliotheek Kampen, Bibliotheek Hengelo, Stadkamer Zwolle en Kulturhus Haaksbergen. De externe begeleiding was in handen van Arlette Bordes en Mirjam Weijers, met ondersteuning vanuit de rest van het adviseursteam.

Een groot leider is hij bij wie de mensen zeggen:  
'Wij hebben het zelf gedaan'.  
(Lao Tse)

### Opdracht

De doelstelling van het traject was inzicht en handvatten verkrijgen waarmee je als directeur je medewerkers kunt stimuleren/faciliteren om zelf vorm te geven aan een nieuwe manier van werken. In het traject Nieuw Leiderschap ging het om leiderschap in tijden van een transitie. Wat de directeuren van de vier pilotbibliotheken met elkaar gemeen hadden, was dat zij in hun organisatie een verandering wilden doorvoeren in de wijze van werken, in relatie tot de omgeving en de klanten van de bibliotheek. Zij wilden hun organisatie transformeren naar een netwerkorganisatie, een organisatie die meer verbonden is met de buitenwereld. Maar hoe maak je die omslag in de praktijk?

Tijdens de eerste gesprekken met de vier pilotbibliotheken werd duidelijk dat, hoewel de uitgangssituatie onderling verschillend was, het onderliggende leiderschapsvraagstuk uiteindelijk vergelijkbaar was: hoe kan ik medewerkers stimuleren en faciliteren om zelf vorm te geven aan een nieuwe manier van werken.

Met een nieuwe manier van werken werd dan bedoeld dat de kernwaarden en uitgangspunten van de organisatie zichtbaar worden in concreet gedrag. Deze kernwaarden verschilden per bibliotheek, maar elementen die bij de pilotbibliotheken steeds terug kwamen waren flexibel, initiatiefrijke en ondernemend als basishouding en meer verantwoordelijkheid laag in de organisatie.

### Betrokkenheid branche

Het thema werd door vier pilotbibliotheken opgepakt en uitgevoerd, met ondersteuning van de adviseurs. Daarnaast werd de branche bij het thema Nieuw Leiderschap betrokken door de pilot te presenteren tijdens een bustour, die gezamenlijk met de andere pilots in het project werd georganiseerd. Aan de bustour namen managers, medewerkers en directeuren van bibliotheken deel, OR-leden, vakbondsmedewerkers en diverse andere medewerkers uit de branche. Twee pilotlocaties werden bezocht en op iedere locatie werden twee pilots gepresenteerd. Vanuit de pilot Nieuw Leiderschap hebben we een aantal stellingen aangeleverd, die leidden tot een zeer levendige discussie over het thema.

Naast de presentatie tijdens de bustour hebben we het project 'Werken in de branche van de toekomst' en de pilot Nieuw Leiderschap gepresenteerd in de directienetwerken in Overijssel en Gelderland. In Overijssel vond aansluitend een discussie plaats over het toekomstige HRM beleid,





waarbij ook aandacht voor het thema Nieuw Leiderschap was. Ook dacht de klankbordgroep van het project mee over de ontwikkeling en resultaten van de pilot.

Tot slot werd een workshop rond het project en de pilot Nieuw Leiderschap georganiseerd tijdens de landelijke conferentie 'De koers bepalen, Ondernemende bibliotheken op reis' op 27 mei in de Koninklijke Bibliotheek te Den Haag.

### **Van opdracht naar resultaat**

Tijdens de pilot zijn een aantal stappen gezet om deze nieuwe manier van werken en leiderschap te onderzoeken en concreet vorm te geven in de bibliotheken:

- Intake en behoeftepeiling bij elke bibliotheek apart;
- De behoefte van de vier pilotbibliotheken samengebracht tot één centrale vraag;
- Op basis van de centrale vraag een passende werkvorm gekozen: het concept van de proeftuin;
- Begeleiding en ondersteuning van de bibliotheken bij het uitzetten en werken met de proeftuin;
- Het formuleren van de visie;
- Het formuleren van een concrete en omliggende verandervraag;
- Het in gang zetten van de proeftuin met de medewerkers.

Een leerproces is op allerlei manieren te organiseren en faciliteren. De pilotbibliotheken hebben er gezamenlijk voor gekozen om door middel van proeftuinen te gaan experimenteren met een andere manier van werken en organiseren. Om zo medewerkers de kans te geven op basis van eigen ervaringen en inzichten geleidelijk en gezamenlijk een nieuwe werkwijze te ontwikkelen. Met de proeftuinen worden op twee niveaus tegelijkertijd resultaten geboekt. Naast de resultaten met betrekking tot de gewenste verandering in de organisatie, is het voor de motivatie van betrokken medewerkers van belang dat de proeftuin aansprekend is en ook inhoudelijk bijdraagt aan de ambities van de organisatie en de behoeften van de stakeholders en klanten.

### **Resultaat**

Concrete resultaten van het traject Nieuw Leiderschap:

- Vier bibliotheken hebben door middel van een proeftuin ervaren hoe ze vorm kunnen geven aan een andere manier van werken;
- Uitgangspunten – de proeftuin als methodiek – die andere bibliotheken helpen om een dergelijke proeftuin in gang te zetten;
- Een rollenmatrix voor directeuren die inzicht geeft in de rollen die nodig zijn om een organisatieverandering te ondersteunen;
- Een rollenmatrix ter bevordering van persoonlijk leiderschap: deze matrix geeft inzicht in de rollen en vaardigheden die nodig zijn om een verandering van onderop in gang te zetten;
- Tips en adviezen over het toepassen van Nieuw Leiderschap: Lessons learned Nieuw Leiderschap.

Een goed voorbereide en geslaagde proeftuin kan de organisatie een meerledig resultaat opleveren. Allereerst natuurlijk het inhoudelijke projectresultaat. Wat dit resultaat precies inhoudt, hangt uiteraard samen met de opdracht, het doel van de proeftuin. Het kan gaan om een gezamenlijke visie





op een bepaald nieuw domein/thema, voorstellen voor nieuwe allianties, een nieuwe klantbenadering, nieuwe dienstverlening, enzovoort. Naast een inhoudelijk projectresultaat wordt in de proeftuin ook een nieuwe manier van werken ontwikkeld, gestoeld op meer eigen initiatief nemen, meer gebruik maken van de expertise van de werkvloer en meer samenwerken. Het is denkbaar dat de manier van werken die ontwikkeld is tijdens een proeftuin op vergelijkbare wijze voor andere vraagstukken (nieuwe proeftuinen) wordt ingezet. Naast het huidige organisatiesysteem ontwikkelt zich dan een geheel nieuwe, andere structuur, meer gericht op innovatie.

De pilot Nieuw Leiderschap heeft de volgende instrumenten opgeleverd:

- Organisatievormen;
- De proeftuin als methodiek;
- Proeftuin;
- Leiderschapsrollen;
- Lessons learned Nieuw Leiderschap;
- Achtergrondinformatie.

Naar aanleiding van het traject Nieuw Leiderschap zijn aanbevelingen opgesteld voor 'de nieuwe leider'. De belangrijkste les is misschien wel dat leiderschap in transitie niet voorbehouden is aan degene met een leiderschapsrol. Iedereen kan leiderschap tonen, in het uitdragen van een visie, het nemen van initiatieven of het realiseren van plannen. Sterker nog: het gezamenlijk nemen van verantwoordelijkheid is een van de belangrijkste pijlers voor de nieuwe manier van werken. De aanbevelingen zijn geformuleerd naar aanleiding van de ervaringen van de vier pilotbibliotheken die allen aan de slag zijn gegaan met een nieuwe manier van werken op basis van hun toekomstvisie en organisatiedoelen.



### Belangrijkste leerpunten voor de branche:

In de aanbevelingen staat welke rol de nieuwe leider heeft en wat hij kan doen om deze transitie in gang te zetten en blijvend te ondersteunen:

- **Er zelf in geloven** - De leider gelooft zelf in de verandering en heeft ook het vertrouwen dat de medewerkers en de organisatie de omslag kunnen maken;
- **Niet aan de rand van het moeras gaan staan** - De leider houdt zich niet afzijdig, maar is zelf onderdeel van de verandering. Hij stimuleert verandering door het niet alleen te verkondigen, maar het vooral ook te tonen. De krachtigste manier om anderen te veranderen, is door zelf te veranderen;
- **Nieuwe leiders creëren** - De leider maakt gebruik van de aanwezige talenten in de organisatie en stimuleert dat de verantwoordelijkheid laag in de organisatie komt te liggen. De leider is dan niet de spil waar het om draait; de medewerkers nemen zelf beslissingen vanuit hun kennis en expertise. De leider geeft de leiding weg en stimuleert anderen om leider te zijn;
- **Persoonlijk leiderschap** - Om een leider te zijn, hoef je geen formele leiderschapsrol te bekleden. Iedereen in een organisatie kan de leiding nemen, of leiderschap tonen in het nemen van initiatief of in het realiseren van een plan. Leiderschap wordt dan veel meer een rol die iedereen kan oppakken;
- **De brug bouwen terwijl je er over loopt** - Verwacht geen kant en klare oplossingen of nieuwe concepten die steeds weer herhaald kunnen worden. Maak de overstap naar een lerende organisatie. Een organisatie die openstaat voor nieuwe dingen, die steeds opnieuw kijkt wat wel en niet werkt en al doende leert wat er nodig is. Zo blijft de organisatie flexibel en wendbaar en kan blijvend inspelen op de omgeving en de behoefte van de klant;
- **Een goede leider zorgt voor stabiliteit en flexibiliteit** - Het leidinggeven aan een organisatie die een wezenlijke verandering wil doorvoeren en tegelijkertijd zorgen dat de organisatie draaiende blijft, is als de ramen van een rijdende auto wassen. Dat vergt aandacht van de leider op verschillende gebieden. Enerzijds aandacht voor flexibiliteit om de vernieuwing ruimte te geven en anderzijds voor stabiliteit om de organisatie toekomstbestendig en financieel gezond te houden. Beide zijn belangrijk en de een kan niet zonder de ander;
- **Blijf faciliteren** - De leider die vooral gericht is op het motiveren van de mensen en het uitdragen van de visie, heeft met name oog voor de flexibiliteit van de organisatie. Om de stabiliteit van de organisatie te waarborgen is het belangrijk om ook de aandacht te blijven richten op de markt en de klanten;
- **Blijf de inspirator** - De leider die de meeste aandacht heeft voor het bewaken van de stabiliteit, let vooral op efficiency en resultaten. Deze leider mag niet vergeten dat hij ook de rol van inspirator en motivator heeft, vooral in tijden van transitie.

## 2.5.Pilot Nieuw Participeren

De pilot Nieuw Participeren is uitgevoerd bij drie bibliotheken in de provincie Utrecht: Bibliotheek Lek & IJssel, Bibliotheek Angstel, Vecht en Venen (AVV) en Bibliotheek Het Groene Hart. De adviseurs



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie



BibliotheekWerk

Lonneke Jans, Marinka Koppejan en Marjan Middelkoop namen de externe begeleiding voor hun rekening, met ondersteuning vanuit de rest van het adviseursteam.

### **Achtergrond**

Werken met vrijwilligers staat bij veel bibliotheken op de agenda. Discussies over de maatschappelijke positie van bibliotheken, de wens om de dienstverlening uit te breiden en te innoveren spelen hierbij een rol. Vrijwilligerswerk biedt daarnaast ook kansen om de maatschappelijke betrokkenheid van burgers te versterken.

Naast medewerkers met een arbeidsovereenkomst worden in veel bibliotheken dan ook vrijwilligers ingezet. Uit onderzoek van BusyBusiness (2013) blijkt dat veel bibliotheken gebruik maken van vrijwilligers. Gemiddeld zetten zij ongeveer 49 vrijwilligers in (totaal aantal van omstreeks 160 bibliotheekorganisaties). Door hun aantal vormen vrijwilligers een niet onbelangrijke groep medewerkers in de sector.

### **Opdracht**

In de Project Startup hebben we gezamenlijk als doel geformuleerd: het vormgeven van (nieuw) vrijwilligerschap in een netwerkorganisatie. Vrijwilligers hebben verschillende drijfveren, ambities, competenties en kennis. Organisaties hebben een bepaalde behoefte of een bepaald doel als zij (samen)werken met vrijwilligers.

### **Betrokkenheid branche**

Uiteraard zijn de drie pilotbibliotheken onderdeel van de pilot, zowel vanuit de directie, als uit de medewerkers en de vrijwilligers. Daarnaast hebben we de branche tussentijds geïnformeerd via onze blogs en berichten via twitter. Op bijeenkomsten hebben we onze pilot gepresenteerd, zoals op een kenniscirkel over vrijwilligers in Weert. Ook heeft de klankbordgroep via feedback op en discussie over de pilot naar aanleiding van presentaties de pilot van input voorzien. Het thema vrijwilligers is namelijk erg actueel in de branche. Bibliotheken zoeken naar een goede modus om met vrijwilligers samen te werken en formuleren hier verschillende visies op.

### **Van proces naar resultaat**

Na de gezamenlijke formulering van het doel hebben we onderstaande stappen uitgevoerd:

- |         |  |
|---------|--|
| Stap 1a | Definiëren begrip netwerkorganisatie;                |
| Stap 1b | Inspiratiesessie voor de pilotbibliotheken;          |
| Stap 2  | Analyse beginsituatie van de drie pilotbibliotheken; |
| Stap 3  | Ontwerp en uitvoering experiment per bibliotheek.    |

Op basis van de uitgevoerde stappen ontstond een breed beeld van de dimensies en thema's die betrekking hebben op de rol van vrijwilligers in de organisatie. Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen zijn de drie pilotbibliotheken ieder gedurende de pilot met een deel van de thema's gaan werken:

- Bibliotheek AVV onderzocht de rollen en rolverdeling tussen medewerkers en vrijwilligers;
- Bibliotheek Lek & IJssel onderzocht de voorwaarden voor een goede samenwerking tussen medewerkers en vrijwilligers;



- Bibliotheek Het Groene Hart verkende de kansen en obstakels in de samenwerking met een burgerinitiatief rond een dorps huis met een bibliotheekfunctie.

## Resultaten

De startsessie (1a) leverde de volgende resultaten op: een gedeelde duiding van de term netwerkorganisatie en inzicht met betrekking tot de transitie naar een netwerkorganisatie; een keuze van potentiële samenwerkingspartners; een definitie van de gedeelde doelen en belangen; een schets van de meerwaarde van samenwerking en een set van aanbevelingen voor de inzet van vrijwilligers om de netwerkontwikkeling te bevorderen.

De inspiratiesessie (1b) leverde, naast inspiratie, gedeelde beelden en ervaringen op met betrekking tot andere voorbeelden van organisaties die 'anders' organiseren, samenwerken met vrijwilligers of veel energie steken in hun netwerk.

De analyse van de startsituatie (stap 2) leverde een schets van ieders lokale context op. De mogelijkheden voor samenwerking zijn contextafhankelijk. Verder viel op dat de bibliotheken nog niet beschikten over rolbeschrijvingen voor vrijwilligers en de gewenste competenties nog niet specifiek benoemd waren. Wel waren er generieke functie-eisen of selectiecriteria benoemd. De belangrijkste vraagstukken waren:

- De samenwerking tussen vaste medewerkers en vrijwilligers; hoe pakken vaste medewerkers hun rol goed op?;
- De rollen en competenties van de 'nieuwe vrijwilliger'. De nieuwe vrijwilliger kan een 'actieve burger' zijn, maar kan ook de 'expertvrijwilliger' zijn die aan bepaalde projecten deelneemt vanuit zijn specifieke expertise;
- De inzet van lokale burgerinitiatieven ten behoeve van de bibliotheek en vice versa. Hoe trek je samen op en hoe 'stuur' je op de inhoud?

Het testen in de praktijk leverde de volgende resultaten op:

- 1- **Bibliotheek AVV** - Bibliotheek AVV concentreert zich op de vrijwilliger als opruimhulp, vrijwilliger boeken aan huis of vrijwilligers in de publieke dienstverlening, in combinatie en samenwerking met de betaalde medewerker. **Thema's:** synergie en rollen. **Doel:** het verwerven van gezamenlijk inzicht in de rollen en de bijdrage van medewerkers en vrijwilligers. **Acties:** twee werksessies met een selectie van medewerkers en vrijwilligers aan de hand van een stappenmodel dat we in de pilot hebben ontworpen. Er is gesproken over de rol of bijdrage van medewerkers én vrijwilligers in de bibliotheek van de toekomst. Ook de ondersteuningsbehoefte van medewerkers en vrijwilligers kwam aan de orde. Waar zit ieders toegevoegde waarde en hoe kunnen partijen elkaar versterken?

**Resultaat:** het thema leeft binnen de organisatie. Er is gezamenlijk inzicht ontwikkeld in de rol van medewerkers én vrijwilligers bij de invulling van de bibliotheek van de toekomst. Men ziet beter wat men zelf kan doen om een verandering te bewerkstelligen. Maar ook 'wat mag je van een vrijwilliger vragen?' De medewerkers vinden het moeilijk om daar de grens in te bepalen. De vrijwilligers zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheden. Sommigen stellen hier echter grenzen aan en willen bijvoorbeeld geen verantwoordelijkheid voor de



kasafhandeling of willen niet alleen in een gebouw aanwezig zijn. Zowel medewerkers als vrijwilligers benadrukken het belang van duidelijkheid voor de klant.

Bibliotheek AVV gaat nu eerst kaders formuleren voor het werken met vrijwilligers, zoals taakbeschrijvingen. Ook vanwege de duidelijkheid, voor zowel medewerkers, vrijwilligers als klanten. Daarna willen ze inzetten op talenten en competentieontwikkeling. AVV wil bevorderen dat er meer op eigen initiatief en bottom-up gebeurt.

**Bibliotheek Lek & IJssel** - Bibliotheek Lek & IJssel concentreert zich op de vrijwilliger als opruimhulp, vrijwilligers boeken aan huis en vrijwilligers in de publieke dienstverlening, in samenwerking met de betaalde medewerker. **Thema's:** synergie en samenwerking. **Doel:** komen tot een goede samenwerking tussen medewerkers en vrijwilligers. **Acties:** twee werksessies met medewerkers over aandachtspunten rond de samenwerking tussen medewerkers en vrijwilligers. Aan de hand van een scan die ontwikkeld is in de pilot, zijn verschillende aspecten van de samenwerking besproken. De aspecten zijn geselecteerd op basis van groepsessies bij Bibliotheek Lek & IJssel. Hoe kijken medewerkers tegen de rol van vrijwilligers aan en hoe kunnen zij vanuit hun eigen rol de vrijwilligers zo goed mogelijk ondersteunen of faciliteren?

**Resultaten:** de pilot bij Bibliotheek Lek & IJssel kwam op een moment dat de bibliotheek al bezig was met het invoeren van het (samen)werken met vrijwilligers. Door de sessies met medewerkers is het gesprek tussen medewerkers en het MT opnieuw op gang gekomen, rondom dit thema. Bij een aantal medewerkers kwam onvrede boven, maar door het gesprek opnieuw te voeren ging men er weer oplossingsgericht mee aan de slag.

In de afrondingsfase van de pilotperiode zet Bibliotheek Lek & IJssel een training op voor medewerkers, over de veranderende rol van de medewerker bij onder andere de aansturing van vrijwilligers en het gezamenlijk bewerkstelligen van het resultaat voor de klant. Continuïteit in de beschikbaarheid is in deze fase een ander aandachtspunt bij het werken met vrijwilligers, evenals de veranderende rol van medewerkers bij het (samen)werken met vrijwilligers.

- 2- **Bibliotheek Het Groene Hart** Bibliotheek Het Groene Hart is de samenwerking aangegaan met een burgerinitiatief. **Thema's:** organisatiestructuur, functies, competenties, communicatie en coördinatie. **Doel:** onderbouwing en een theoretisch kader voor het samenwerken met burgerinitiatieven. **Acties:** drie interviews met de directeur van Het Groene Hart, twee interviews met de twee belangrijkste spelers uit het burgerinitiatief; verder is het bestaande burgerinitiatief gevolgd.

**Resultaten:** het artikel 'de kunst van het samenwerken', op basis van de interviews. Dit artikel biedt een theoretisch kader en onderbouwing voor het (samen)werken met een burgerinitiatief. Hoe ziet de veranderende samenleving eruit; wat behelst de transitie naar een netwerkorganisatie en wat vergt een effectieve samenwerking met dergelijke burgerinitiatieven? Het artikel helpt onder meer om duidelijk te maken vanuit welke mindset de bibliotheek en partners werken en biedt een referentiekader.



De pilot Nieuw Participeren heeft de volgende zes instrumenten opgeleverd:

1. **Model typen vrijwilligers** → als bibliotheken (samen)werken met vrijwilligers, is het van belang te weten met welk type vrijwilliger je te maken hebt of welk type vrijwilliger je probeert te werven. Het model geeft het onderscheid weer tussen de categorieën vrijwilligers en de thema's die van belang zijn bij het werken met vrijwilligers;
2. **Gespreksmodel 'Zicht op rollen'** → een uitgewerkt gespreksmodel voor sessies met medewerkers en vrijwilligers, dat ingaat op de rollen van beide groepen;
3. **PowerPoint met inzichten uit werksessies over de rollen van medewerkers en vrijwilligers** → de resultaten en inzichten bij bibliotheek AVV, als inspiratie voor andere bibliotheken.
4. **Gespreksmodel 'Op pad naar samenwerking'** → een uitgewerkt gespreksmodel en een scan voor sessies met medewerkers als het gaat over het thema samenwerking tussen medewerkers en vrijwilligers;
5. **PowerPoint met inzichten uit werksessies over de samenwerking tussen medewerkers en vrijwilligers** → de resultaten en inzichten bij bibliotheek Lek & IJssel, als inspiratie voor andere bibliotheken;
6. **Artikel 'de kunst van het samenwerken'** → informatie en onderbouwing voor andere bibliotheken die (gaan) samenwerken met een burgerinitiatief en/of voor bibliotheken die meer als netwerkorganisatie willen fungeren.

Vanuit het Centraal Overleg Arbeidsmarkt voorwaarden Openbare Bibliotheken is in 2014 door SBW tevens een inventarisatie van de inzet van vrijwilligers in de bibliotheekbranche uitgevoerd. Naar aanleiding van de resultaten van de pilot Nieuw Delen en deze inventarisatie wordt medio 2015 door vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers gewerkt aan een projectvoorstel gericht op een samenhangend instrumentarium voor de omgang met en dienstverlening aan vrijwilligers.



## **Belangrijkste leerpunten voor de branche:**

### *De rol van de vrijwilliger in de bibliotheek van de toekomst*

- Wat het 'nieuwe vrijwilligerschap' inhoudt, hangt af van de context van de bibliotheek en de motivatie en ambities van de categorie vrijwilligers. Bepaal aan de hand van het model 'typen vrijwilligers' welke categorie vrijwilligers je (nodig) hebt, in relatie tot de doelen en de context van de bibliotheek.
- Zet verschillende categorieën vrijwilligers in voor verschillende rollen en doelen.
- Vrijwilligers in de publieke dienstverlening fungeren steeds meer als het gezicht van de bibliotheek en fungeren als ambassadeur van de bibliotheek in de lokale omgeving. Door vrijwilligers te benutten als 'ogen en oren van de bibliotheek' versterk je de binding van de bibliotheek met haar lokale omgeving. De bibliotheek is beter in staat om in te spelen op lokale behoeften en ontwikkelingen.

### *De rolverdeling tussen de vaste medewerker en de vrijwilliger*

- De belangrijkste uitdaging voor de vaste medewerkers (in de publieke dienstverlening) zit in het loslaten van taken en accepteren dat er vrijwilligers ingezet worden.
- Vaste medewerkers en vrijwilligers kunnen elkaar prima aanvullen. Maar omdat er minder banen voor de medewerkers informatie & advies zijn, wordt er steeds meer gesproken over 'verdringing van arbeid'. Dit is echter niet of slechts deels het geval, er is sprake van verlies van arbeid door de afnemende vraag naar een functie.
- De pilot sluit niet helemaal aan bij het thema 'medewerker van de toekomst'; er is namelijk vaak sprake van het verdwijnen van functies van betaalde krachten.
- Betrek medewerkers in het uitwerken van belangrijke thema's rondom de samenwerking, zoals opleiden, inwerken en kennismaken. Dit vergroot het draagvlak.

### *Burgerinitiatieven*

- Bij samenwerking gaat het om het afstemmen van doelen op elkaar (doelconvergentie) en om het creëren van vertrouwen. Dit gaat gepaard met het inleveren van wat autonomie. Formuleer duidelijk wat de gedeelde doelen zijn, vergelijk elkaars denkbeelden daarbij en wees duidelijk over je eigen belang;
- Het gaat om regievoering zonder macht, om het effectief sturen van samenwerkingsverbanden vanuit gelijkwaardigheid en het creëren van energie; alleen ga je sneller, maar samen kom je verder;
- Beschouw jezelf niet als dé centrale spin in het web, maar wees een responsieve, verbindende actor in het netwerk.



## 3. Beschrijving uitgevoerde communicatieactiviteiten (product 3)

### 3.1.Achtergrond

SBW hecht veel waarde aan intensieve communicatie rondom dit project. Om deze reden is er bij aanvang van het project een communicatieplan opgesteld. In dit plan stond beschreven hoe gedurende de looptijd van het project alle doelgroepen op de hoogte gehouden zouden worden van de verschillende (deel-)resultaten. Alle communicatie uitingen waren en zijn erop gericht om een beweging in de branche op gang te brengen. Dit is gebeurd door aan de branche te laten zien wat het betekent om te werken in de branche van de toekomst. Dat is bijvoorbeeld gedaan via de columns met de aansprekende ervaringen van de pilotbibliotheken. Dit hoofdstuk omvat de beschrijving van de uitgevoerde communicatieactiviteiten.

### 3.2.Doelen en doelgroepen

De belangrijkste communicatiedoelen zijn:

- Het boeien en binden van **bibliotheken** bij dit project, middels:
  - Het informeren van **bibliotheken** over de (deel-) resultaten van de pilots;
  - Het creëren van draagvlak en acceptatie bij **bibliotheken** voor de resultaten (instrumenten) van het project;
- Het boeien en binden van de **overige doelgroepen** bij dit project, middels:
  - Het informeren van de **overige doelgroepen** over (deel-) resultaten van pilots;
  - Het creëren van draagvlak en acceptatie bij de **overige doelgroepen** voor resultaten (instrumenten) van het project;
- Het in beweging brengen van **bibliotheken** tot het toepassen van de resultaten van het project in hun eigen organisatie, middels:
  - Het delen van succesverhalen om bij **bibliotheken** een beweging van binnenuit in gang te zetten;
  - Het gezamenlijk positief uitdragen van de resultaten naar **bibliotheken** door alle **interne doelgroepen**.

Overige communicatiedoelen zijn:

- Tonen van de toegevoegde waarde van projecten van SBW;
- Positieve bijdrage aan het imago van SBW;
- Het profileren van de branche als aantrekkelijke werkgever voor professionals.

Het project heeft de volgende externe doelgroepen:

- Bibliotheekbranche:
  - Directeuren;
  - MT / directies;
  - Hoofden front office/ back office;
  - Specialisten back office;
  - HR specialisten;
  - Front office medewerkers.
- Landelijke en provinciale ondersteuningsorganisaties:
  - PSO's;
  - KB;





- KNVI;
- VOB.
- Opleiders:
  - mbo en hbo die voor de branche relevante opleidingen aanbieden.
- Overheden:
  - Ministerie van OCW;
  - Provincies;
  - VNG.
- Landelijke Advies Commissie (LAC):
  - Kaderleden van de Abvakabo.
- Potentiële werknemers:
  - Studenten;
  - Professionals.
- Pers
  - Perslijst zie bijlage in Communicatieplan.

Interne communicatiedoelgroepen zijn:

- Pilotbibliotheken:
  - Pilot Nieuw Leren: Bibliocenter;
  - Pilot Nieuw Delen: VANnU;
  - Pilot Nieuw Leiderschap: Kulturhus Haaksbergen, Bibliotheek Hengelo, Bibliotheek Zwolle en Bibliotheek Kampen;
  - Pilot Nieuw Participeren: Bibliotheek het Groene Hart, Bibliotheek Lek & IJssel, Bibliotheek Angstel, Vecht en Venen en BiSC.
- Begeleidingscommissie:
  - Vertegenwoordiger namens SIOB/Stichting Bibliotheek.nl: Adeline van den Berg en/of Johan Stapel;
  - Vertegenwoordiger namens KNVI: Gemma Wiegant, bestuurder/ directeur Stichting Bibliotheek Nieuwegein;
  - Vertegenwoordiger namens de PSO's: Anne Rube, directeur Probiblio;
  - Vertegenwoordiger namens het LAC: Jacqueline Boerebach, werkzaam bij Bibliotheek Hilversum;
  - Vertegenwoordiger namens de werkgevers i.c. HRM deskundigen: Anne Tiemersma, directeur/ bestuurder Bibliotheek Midden-Friesland;
  - Vertegenwoordiger namens de opleidingssector: Jos Beks, PMC Manager Onderwijs & Magistum Managementopleidingen bij Hogeschool Avans.
- Projectteam:
  - Betrokken adviseurs Cubiss;
  - Betrokken adviseurs Rijnbrink Groep.

### 3.3. Communicatiemiddelen

#### 3.3.1 Presentaties in de branche

Tijdens het Bibliotheekcongres op 9 december 2014 is het project gepresenteerd in de [workshop 'Iedereen in beweging'](#). Samen met de VOB is deze workshop gebruikt om de branche kennis te laten maken met de projecten 'Werken in de Branche van de Toekomst' en het 'Sectorplan Bibliotheken'. Beide projecten werken aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De VOB bracht tijdens de



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie



BibliotheekWerk

workshop het Sectorplan onder de aandacht en wilde de branche enthousiasmeren voor de inzet van loopbaan-adviestrajecten en werk-naar-werk-trajecten om het personeel in beweging te brengen. SBW liet de branche tijdens de workshop op interactieve wijze kennismaken met de pilots die plaatsvinden bij verschillende bibliotheken uit Overijssel, Utrecht, Limburg en Noord-Brabant. Congresbezoekers werden met prikkelende stellingen en voorbeelden uitgedaagd mee te denken en input te leveren.

Alle provinciale directeuren overleggen zijn benaderd om een presentatie te verzorgen. Het project is tevens gepresenteerd tijdens de volgende directeuren overleggen:

- 11 december 2014 – ledenvergadering VOB
- 5 maart 2015 – Limburg
- 6 mei 2015 – Overijssel
- 11 mei 2015 – Gelderland
- 26 mei 2015 – Zuid-Holland
- 11 juni 2015 – Noord Brabant

### 3.3.2 Column

Op de [website](#) van SBW is gedurende de looptijd van de pilots maandelijks een column verschenen. De columns waren bedoeld om de branche op de hoogte te houden van de voortgang van de pilots en de deelresultaten. De columns zijn geschreven door betrokken adviseurs of medewerkers van de pilots. Iedere column bevat quotes met persoonlijke ervaringen van de pilotbibliotheken. De columns zijn iedere maand gedeeld via Twitter en Biebtobieb.

### 3.3.3 Twitter

Via het account @bibliotheekwerk van SBW is op regelmatige basis gecommuniceerd over dit project. Daarnaast zijn de #SBW en #BvdT2025 gemonitord om te kunnen anticiperen op reacties van volgers. Zie [hier](#) een voorbeeld van een tweet, met een aantal retweets. Om het bereik van de tweets te vergroten zijn de betrokken adviseurs, de pilotbibliotheken en de PSO's in Nederland gevraagd om de tweets van @bibliotheekwerk te retweeten, wat ze regelmatig gedaan hebben.

### 3.3.4 Bustour

Op donderdag 26 maart is er een bustour georganiseerd vanuit het project. Brancheleden werden [uitgenodigd](#) om mee op reis te gaan langs twee pilotbibliotheken. De bus zat vol, wat betekent dat 36 deelnemers deze dag ervaren hebben hoe er in de branche in de vier pilots wordt gewerkt aan bibliotheekvernieuwing. Hanan Yagoubi, bestuurder FNV opende de bijeenkomst. Het programma bood ruimte voor de vier pilots om zich te presenteren, daarnaast leende de opzet zich goed voor kennisdeling; tijdens de busreis werd er volop kennis gedeeld over de eigen praktijk. De deelnemers kwamen uit alle lagen van de bibliotheekbranche, van medewerkers front office tot manager en directeur. Uit de evaluatie volgden alleen maar positieve reacties, waarbij de mogelijkheid om zo uitgebreid met elkaar kennis te delen het vaakst werd genoemd.

### 3.3.5 Digitale publicatie

Tijdens de startconferentie (zie 3.3.6) ontvangt de branche een digitale publicatie. De digitale publicatie heeft als doel het op aantrekkelijke wijze vastleggen en overdraagbaar maken van de resultaten van het project. De inhoud van de publicatie wordt samengesteld op basis van interviews



met betrokkenen bij het project. Alle pilotbibliotheken zijn geïnterviewd, de adviseurs van de pilots hebben teksten aangeleverd en daarnaast zijn een aantal experts uit de branche geïnterviewd: Christine Oyen van de VOB, FNV bestuurder Hanan Yagoubi, en Jos Beks van AvansPlus. De publicatie is aantrekkelijk vormgegeven in de stijl van de overige communicatie- uitingen van het project. De publicatie wordt na de conferentie breed verspreid onder interne en externe doelgroepen (zie 3.2).

### 3.3.6 Afsluitende conferentie

Gedurende de voortgang van het project is besloten om de afsluitende conferentie om te dopen tot 'start' conferentie 'Beweeg mee naar de Branche van de Toekomst'. Dit sluit beter aan bij de visie om op basis van de uitkomsten van de pilot een verdere beweging in de branche tot stand te brengen. De conferentie vindt plaats op 22 september en is bedoeld om de resultaten van het project te delen en te verspreiden. Het wordt een inspirerende conferentie, die als doel heeft de beweging die in gang is gezet voort te zetten. De branche wordt in de breedte [uitgenodigd](#). Er wordt gerekend op ongeveer tachtig deelnemers.

Deze middag draait om twee thema's, namelijk Medewerkers & Competenties en Beweging. Dagvoorzitter Paul Cornelissen gaat in gesprek met spraakmakende gasten over deze thema's. Thom Verheggen, de Ontmanager en Diane Nijs, Professor Imagineering NHTV Breda University geven hun visie op de thema's. Deelnemers horen hoe Bibliotheek Weert in de pilot Nieuw Leren is gaan werken met een toekomstbestendig organisatiemodel met rollenpalet. De directie en medewerkers van de pilot Nieuw Leiderschap vertellen hoe ze elkaar zijn gaan stimuleren en faciliteren, in plaats van sturen. Bibliotheek VANnU is in de pilot Nieuw Delen gaan werken in communities, met opzienbarende geleerde lessen. Nieuw Participeren heeft een antwoord op de vraag hoe vrijwilligerswerk vorm krijgt in een netwerkorganisatie.

Het programma voldoet aan de volgende wensen, geuit door het bestuur van SBW:

- Er zit veel beweging in de middag door wisselende thematafels;
- Verschillende mensen van buiten de branche aan het woord;
- Er is ruimte voor discussie/ gesprek met elkaar;
- Inspiratie door twee aantrekkelijke sprekers en twee aantrekkelijke thema's;
- De pilots worden plenair gepresenteerd, maar de betrokken adviseurs, directies en medewerkers hebben tijdens de pauze en de borrel de mogelijkheid om echt in gesprek te gaan met de branche, hierdoor kunnen zij advies op maat geven

### 3.3.7 In de media

Op 29 september 2014 is de start van het project aangekondigd via de verzending van een [persbericht](#) naar de perslijst. Op 20 november 2014 volgde er een [artikel](#) in Bibliotheekblad om de branche uitgebreider kennis te laten maken met het project. In de najaar uitgave volgt een afsluitend artikel over de pilotperiode, hierin worden de resultaten nogmaals gedeeld en wordt de digitale publicatie onder de aandacht gebracht. De nadruk in dit artikel zal liggen op de resultaten die tot noch toe zijn bereikt in de branche en hoe de beweging hierna door zal gaan.



### 3.3.8 Evaluatie

Gedurende de looptijd van het project is op regelmatige basis gecheckt met de opdrachtgever hoe de communicatie over het project verliep. Alle communicatie-uitingen zijn afgestemd met de communicatieadviseur van SBW.

### 3.3.9 Aanpassingen op communicatieplan

Op vier onderdelen van het communicatieplan zijn tijdens de uitvoering wijzigingen doorgevoerd. Voortschrijdend inzicht en kansen om aan te haken op externe ontwikkelingen die het project versterken lagen hier aan ten grondslag. Het betreft de volgende vier aanpassingen:

- In het communicatieplan wordt gesproken over een blog om de voortgang en bevindingen te delen met de branche. In de uitwerking is gekozen om geen blogs te gebruiken, maar om digitale columns in te zetten. Een column geeft meer ruimte om inhoudelijk de diepte in te gaan;
- In het communicatieplan wordt aangegeven dat de digitale publicatie om de branche te informeren wordt samengesteld uit de columns. In de praktijk bleek dat de columns momentopnames waren die geen compleet en afsluitend verhaal vormden. Overdraagbaarheid binnen de branche is een van de prioriteiten van het project, daarom is er voor gekozen om nieuwe teksten uit te werken voor de publicatie en deze aan te vullen met interviews van belanghebbenden. Hierdoor is een digitale publicatie ontstaan die leesbaarder is geworden en die naast operationele inzichten ook meer strategische en toekomstperspectieven bevat;
- In het communicatieplan wordt een afsluitende conferentie genoemd. Deze conferentie is omgevormd tot een start conferentie. Hiermee wordt benadrukt dat de beweging na de projectperiode door gaat;
- In het communicatieplan wordt gesproken over een artikel aan het eind van de projectperiode in Bibliotheekblad. In overleg met Bibliotheekblad is er voor gekozen om dit artikel in januari 2016 te laten verschijnen. Wederom om de beweging die vanuit het project dient te ontstaan, te benadrukken.



# Communicatieplan

- Werken in de Branche van de Toekomst -



BibliotheekWerk

November 2014

## De ceder

Ik heb een ceder in mijn tuin geplant,  
gij kunt het zien, gij schijnt het niet te willen.  
Een binnenplaats meesmuilt ge, sintels, schillen,  
en schimmel die een blinde muur aanrandt,  
er is geen boom, alleen een grauwe wand.  
Hij is er, zeg ik en mijn stem gaat trillen,  
Ik heb een ceder in mijn tuin geplant,  
gij kunt hem zien, gij schijnt het niet te willen.  
Ik wijs naar buiten, waar zijn ranke, prille  
stam in het herfstlicht staat, onaangerand,  
niet te benaderen voor noodlots grillen,  
geen macht ter wereld kan het droombeeld drillen.  
Ik heb een ceder in mijn tuin geplant.

*Han G. Hoekstra*



Dit project is mede mogelijk  
gemaakt door het Europees  
Sociaal Fonds van de  
Europese Unie



BibliotheekWerk

## Inhoudsopgave

1. Inleiding	30
1.1 De beweging	30
1.2 Over het project	30
2. Communicatie	31
2.1 Communicatiedoelen	31
2.2 Doelgroepen	32
2.3 Randvoorwaarden communicatie	33
3. Communicatiemiddelenmatrix	34
3.1 1 Uitwerking communicatiemiddel: Presentatie op Bibliotheekcongres	35
3.2 2 Uitwerking communicatiemiddel: Blog met projectupdates	35
3.3 3 Uitwerking communicatiemiddel: Twitter	36
3.4 4 Uitwerking communicatiemiddel: Bustour	36
3.5 5 Uitwerking communicatiemiddel: Digitale publicatie	36
3.6 6 Uitwerking communicatiemiddel: Afsluitende conferentie	37
4. Kosten	37
5. Communicatieplanning	38
6. Evaluatie	40
7. Bijlage	42
7.1 Communicatiemiddelenmatrix	42
7.2 Perslijst SBW project Werken in de Branche van de Toekomst	46
7.3 Twitter distributielijst	49



## 1. Inleiding

### 1.1 De beweging

Het gedicht op het voorblad symboliseert de beweging die dit project op gang wil brengen. Deze beweging wordt verwoord in het gedicht op de voorpagina. Tegelijk spreekt uit het gedicht hoop uit en geloof in verandering. De branche van de toekomst heeft hoop, beweging en geloof nodig die in dit project in gang wordt gezet.

### 1.2 Over het project

De samenleving is in beweging. Steeds meer mensen staan via hun smartphone, tablet of pc continue in contact met elkaar en hebben altijd en overal toegang tot informatie. De bibliotheek beweegt volop mee en wordt steeds meer een knooppunt voor kennis, contact en cultuur. De bibliotheek zoekt naar het creëren van nieuwe meerwaarde nu boeken en gebouwen steeds minder centraal komen te staan.

### Bibliotheek van de Toekomst

Het Sectorinstituut Openbare Bibliotheken (SIOB) heeft de commissie Cohen gevraagd om een toekomstperspectief te ontwikkelen voor de openbare bibliotheek in 2025. Dit heeft geresulteerd in de toekomstvisie van de commissie Cohen, '[Van Collectie naar Connectie](#)'. De belangrijkste conclusies hieruit zijn dat de opdracht van de bibliotheek van de toekomst bestaat uit het stimuleren, ondersteunen, faciliteren en toerusten van burgers om mee te kunnen doen en bij te kunnen dragen aan de moderne kennissamenleving. De bibliotheek moet zich in de toekomst meer richten op het tot stand brengen, stimuleren en faciliteren van waardevolle verbindingen. Minder collectie, meer connectie. Dit vraagt dat bibliotheken hun dienstverlening anders inrichten en hun bedrijfsvoering aanpassen. Zo blijven bibliotheken een rol van betekenis spelen in de toekomstige kennis- en informatiesamenleving.

### Veranderende bibliotheekfunctie vraagt andere capaciteiten

Medewerkers spelen een essentiële rol in de bibliotheek van de toekomst. Tegelijk is nog maar weinig nagedacht over de vereiste talenten en de competenties die medewerkers nodig hebben om te kunnen werken in de bibliotheek van de toekomst. In het kader van duurzame inzetbaarheid van medewerkers is het huidige HRM-instrumentarium (zoals bestaande functieprofielen, instrumenten voor functioneringsgesprekken en de competentie index uit 2011) een belangrijke verworvenheid, maar het is ook toe aan herziening om richtinggevend te kunnen zijn bij het uitwerken van deze nieuwe arbeidsvraagstukken. De bibliotheekbranche heeft behoefte aan een coherente aanpak en uitwerking van een nieuw HRM-instrumentarium voor het vormgeven van de bibliotheek van de toekomst.



Los van de vereiste competentie-ontwikkeling bij bestaande medewerkers is het daarnaast van belang dat de branche openbare bibliotheken zich beter profileert als leuke en aantrekkelijke branche om als professional in te werken. Bij de verwachte tekorten op de arbeidsmarkt is dit zelfs noodzakelijk.

## Het project

Op initiatief van Stichting Bibliotheekwerk (SBW) is het landelijk innovatieproject 'Werken in de Branche van de Toekomst' gestart. Dit project gaat middels pilots bijdragen aan het vormgeven van de bibliotheek van de toekomst. De projectresultaten komen tot stand met subsidie van het Europees Sociaal Fonds (ESF – actie E). De pilots hebben betrekking op de thema's: 'Nieuw Leren', 'Nieuw Delen', 'Nieuw Leiderschap' en 'Nieuw Participeren'. Het project loopt 15 maanden, van juli 2014 tot en met augustus 2015.

## Betrokken partijen

Stichting BibliotheekWerk (SBW) is het Arbeidsmarktfonds voor de branche Openbare Bibliotheken. Het is een samenwerkingsverband van werkgevers- en werknemersorganisaties dat zich richt op de gezamenlijke belangen van werkgevers en werknemers in die branche. Cubiss voert de regie over de totstandkoming van de resultaten van dit project. Samen met de Rijnbrink Groep en een groep pilotbibliotheken worden vier pilots vormgegeven.

De pilots vinden plaats bij:

- Pilot Nieuw Leren: Bibliocenter Weert en samenwerkende Limburgse bibliotheken in het kader van Ideastores;
- Pilot Nieuw Delen: VANnU en de Brabantse Netwerkbibliotheek;
- Pilot Nieuw Leiderschap: Kulturhus Haaksbergen, Bibliotheek Hengelo, Bibliotheek Zwolle en Bibliotheek Kampen;
- Pilot Nieuw Participeren: Bibliotheek Het Groene Hart, Bibliotheek Angstel, Vecht en Venen, Bibliotheek Lek & IJssel en BiSC.

## 2. Communicatie

SBW hecht veel waarde aan intensieve communicatie rondom dit project. Gedurende de looptijd van het project worden alle doelgroepen op de hoogte gehouden van de verschillende (deel-)resultaten. Op welke wijze dit gebeurt, staat in dit communicatieplan beschreven. Wanneer er in dit plan wordt gesproken over bibliotheken, dan gaat het over de openbare bibliotheken in Nederland.

### 2.1 Communicatiedoelen



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie



BibliotheekWerk



De belangrijkste communicatiedoelen zijn:

- Het boeien en binden van **bibliotheken** bij dit project, middels:
  - het informeren van bibliotheken over de (deel-) resultaten van de pilots;
  - het creëren van draagvlak en acceptatie bij **bibliotheken** voor de resultaten (instrumenten) van het project;
- Het boeien en binden van de **overige doelgroepen** bij dit project, middels:
  - het informeren van de **overige doelgroepen** over (deel-) resultaten van pilots;
  - het creëren van draagvlak en acceptatie bij de **overige doelgroepen** voor resultaten (instrumenten) van het project;
- Het in beweging brengen van **bibliotheken** tot het toepassen van de resultaten van het project in hun eigen organisatie, middels:
  - het delen van succesverhalen om bij **bibliotheken** een beweging van binnenuit in gang te zetten;
  - het gezamenlijk positief uitdragen van de resultaten naar **bibliotheken** door alle **interne doelgroepen**.

Overige communicatiedoelen zijn:

- Tonen van de toegevoegde waarde van projecten van SBW;
- Positieve bijdrage aan het imago van SBW;
- Het profileren van de branche als aantrekkelijke werkgever voor professionals.

## 2.2 Doelgroepen

Het project heeft de volgende externe doelgroepen:

- Bibliotheekbranche:
  - Directeuren;
  - MT / directies;
  - Hoofden front office/ back office;
  - Specialisten back office;
  - HR specialisten;
  - Front office medewerkers.
- Landelijke en provinciale ondersteuningsorganisaties:
  - PSO's;
  - SIOB;
  - KB;
  - Bibliotheek.nl;
  - KNVI
  - VOB.
- Opleiders:
  - MBO en HBO die voor de branche relevante opleidingen aanbieden.



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie



BibliotheekWerk

- Overheden:
  - Ministerie van OCW;
  - Provincies;
  - VNG.
- Landelijke Advies Commissie (LAC):
  - Kaderleden van de Abvakabo, werkzaam bij het Kadaster.
- Potentiele werknemers:
  - Studenten;
  - Professionals.
- Pers
  - Perslijst zie bijlage.

Interne communicatiedoelgroepen zijn:

- Pilotbibliotheken:
  - Pilot Nieuw Leren: Bibliocenter;
  - Pilot Nieuw Delen: VANnU;
  - Pilot Nieuw Leiderschap: Kulturhus Haaksbergen, Bibliotheek Hengelo, Bibliotheek Zwolle en Bibliotheek Kampen;
  - Pilot Nieuw Participeren: Bibliotheek het Groene Hart, Bibliotheek Lek & IJssel, Bibliotheek Angstel, Vecht en Venen en BiSC.
- Begeleidingscommissie:
  - Vertegenwoordiger namens SIOB/Stichting Bibliotheek.nl: Adeline van den Berg en/of Johan Stapel;
  - vertegenwoordiger namens KNVI: Gemma Wiegant, bestuurder/ directeur Stichting Bibliotheek Nieuwegein;
  - Vertegenwoordiger namens de PSO's: Anne Rube, directeur Probiblio;
  - Vertegenwoordiger namens het LAC: Jacqueline Boerebach, werkzaam bij Bibliotheek Hilversum;
  - Vertegenwoordiger namens de werkgevers i.c. HRM deskundigen: Anne Tiemersma, directeur/ bestuurder Bibliotheek Midden-Friesland;
  - Vertegenwoordiger namens de opleidingssector: Jos Beks, PMC Manager Onderwijs & Magistum Managementopleidingen bij Hogeschool Avans.
- Projectteam:
  - Betrokken adviseurs Cubiss;
  - Betrokken adviseurs Rijnbrink Groep.

### 2.3 3 Randvoorwaarden communicatie

Alle communicatieuitingen voldoen aan de volgende eisen:

- Uitgangspunt is dat communicatie een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van alle betrokken partijen bij dit project. Het slagen van dit project is afhankelijk van goede en



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie



BibliotheekWerk

gezamenlijke communicatie. Ieder dient hierin zijn verantwoordelijkheid te nemen en een bijdrage te leveren aan het slagen van dit project;

- Uitgangspunt in alle berichtgeving is dat het gaat om een landelijk innovatieproject, in opdracht van SBW, uitgevoerd door Rijnbrink Groep en Cubiss in samenwerking met de pilotbibliotheken;
- Uitgangspunt in alle berichtgeving is dat het de resultaten ten goede komen aan de gehele bibliotheekbranche;
- Look en feel van communicatieuitingen is fris en verrassend, passend bij de bibliotheek van de toekomst;
- In alle onderdelen van het communicatieplan wordt de [Europese regelgeving](#) rond het gebruik van ESF logo's en tekst nageleefd. Dit betekent dat er wordt voldaan aan onderstaande verplichtingen ten aanzien van publiciteit:
  - De ingeschakelde uitvoerders en deelnemers aan het project zijn geïnformeerd dat zij meedoen aan een door ESF gesubsidieerd project;
  - Op alle relevante op het project en de uitvoering daarvan betrekkingen hebbende documenten wordt duidelijk kenbaar gemaakt dat voor het project steun is verleend vanuit ESF;
  - Op alle communicatieuitingen wordt de bijdrage van de EU aan het project door middel van het EU embleem en de toevoeging Europees Sociaal Fonds vermeld. Dit geldt bijvoorbeeld voor brochures, folders en nieuwsbrieven. Denk verder aan de urenregistratie, inschrijfformulieren voor opleidingen/cursussen, presentielijsten, advertenties, persberichten, certificaten en evaluatieformulieren;
  - Op de website van SBW wordt vermeld dat de Europese Unie het project meefinanciert. Dit geldt ook voor pagina's op de websites van Cubiss, Rijnbrink Groep of de betrokken pilotbibliotheken;
  - Bij bijeenkomsten hangt er tenminste een affiche op A3 formaat op een voor het publiek goed zichtbare plek. Het Agentschap stelt het affiche [digitaal beschikbaar](#);
  - Als ESF-subsidieontvanger werkt dit project verplicht mee aan georganiseerde publicitaire- en voorlichtingsactiviteiten gericht op de media, potentiële deelnemers van projecten en het grote publiek;
  - Voor het gebruik van het Europese embleem is een [grafische handleiding](#) beschikbaar.

### 3. Communicatiemiddelenmatrix

De communicatiemiddelenmatrix is te vinden in bijlage 7.1. In de matrix worden de communicatiedoelgroepen als uitgangspunt genomen. Per doelgroep worden de communicatiedoelen benoemd. De communicatiedoelen zijn het boeien, binden en/of bewegen van de doelgroepen. Per doelgroep



is te zien welke middelen worden ingezet. Daarnaast is zichtbaar wat de boodschap van deze middelen per doelgroep is. SBW is de afzender van de boodschappen. Wanneer er communicatiemiddelen worden ontwikkeld, wordt in deze matrix gecheckt of de middelen voldoen aan de gestelde boodschap.

Hieronder worden de belangrijkste communicatiemiddelen uitgewerkt die te vinden zijn in de communicatiemiddelenmatrix.

### 3.1 1 Uitwerking communicatiemiddel: Presentatie op Bibliotheekcongres

- **Inhoud**

De workshop 'Iedereen in beweging' wordt door SBW, samen met VOB, gebruikt om de branche kennis te laten maken met de projecten 'Werken in de Branche van de Toekomst' en het 'Sectorplan Bibliotheken'. Beide projecten werken aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De VOB brengt tijdens de workshop het Sectorplan onder de aandacht en wil de branche enthousiasmeren voor de inzet van loopbaan-adviestrajecten en werk-naar-werk-trajecten om het personeel in beweging te brengen. SBW laat de branche tijdens de workshop op interactieve wijze kennismaken met de pilots die plaatsvinden bij verschillende bibliotheken uit Overijssel, Utrecht, Limburg en Noord-Brabant. Congresbezoekers worden middels prikkelende stellingen/ voorbeelden uitgedaagd mee te denken en input te leveren.

- **Wie betrokken?**

Jan Gommer, voorzitter SBW, Astrid Kraal, Cubiss, Ap de Vries en Christine Oyen, VOB.

- **Datum**

10 december 2014, duur sessie 60 minuten.

### 3.2 2 Uitwerking communicatiemiddel: Blog met projectupdates

- **Inhoud**

In de vorm van blogposts worden updates gegeven over het project op een aantrekkelijk vormgegeven blogwebsite, gelinkt aan of geïntegreerd in de website van SBW. Denk bijvoorbeeld aan een blogpost over de ervaringen van een pilotbibliotheek of een blogpost van een van de betrokken adviseurs over de deelname van het project op het Nationale Bibliotheekcongres. Geïnteresseerden worden via een mailing, die wordt verspreid via de perslijst, op de hoogte gehouden van nieuwe blogposts. Daarnaast worden nieuwe blogbijdragen actief gepromoot via de twitteraccount van SBW en via de twitterdistributielijst (zie bijlage 7.3).

- **Wie betrokken?**

Alle projectteamleden zijn verantwoordelijk voor het aanleveren van inhoud. De projectteamleden wordt gevraagd om hun pilotbibliotheek te motiveren ook blogs aan te leveren.



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie



BibliotheekWerk

- **Datum**  
Zie communicatieplanning.

### 3.3.3 Uitwerking communicatiemiddel: Twitter

- **Inhoud**

Twitter wordt gedurende de gehele looptijd van het project ingezet om het project te promoten. Via de Twitteraccount van SBW worden regelmatig tweets met updates verstuurd. Via deze account worden ook de blogposts en de andere activiteiten onder de aandacht gebracht. Daarnaast worden de betrokken adviseurs, met een twitteraccount, gevraagd om tweets over het project te versturen. Alle tweets bevatten #BvdT2025 en #SBW, op deze wijze zijn alle tweets terug te vinden. De twitterdistributielijst (zie bijlage 7.3) kan tevens worden gevraagd om onderdelen van het project te promoten via Twitter.

- **Wie betrokken?**  
Alle projectteamleden zijn verantwoordelijk voor het plaatsen van tweets via hun eigen account, of het aanleveren van tweets voor de account van SBW. De projectteamleden wordt gevraagd om de contactpersonen van de pilotbibliotheken te motiveren ook tweets te versturen. De communicatie adviseur zal de reacties monitoren en een reactie geven indien gewenst.
- **Datum**  
Doorlopend.

### 3.4.4 Uitwerking communicatiemiddel: Bustour

- **Inhoud**

SBW nodigt de branche uit om mee *on tour* te gaan langs verschillende pilotbibliotheken. Er wordt een bus gehuurd en hiermee gaan de deelnemers op pad. Deelnemers ervaren op leuke wijze zelf de (deel-)resultaten van de pilots. De verhalen worden verteld door de enthousiaste pilotbibliotheken zelf. Daarnaast worden er gedurende de tour verschillende actieve werkvormen aangeboden om deelnemers mee te laten denken over de resultaten.

- **Wie betrokken?**  
Nader te bepalen
- **Datum**

Voorjaar 2015.

### 3.5.5 Uitwerking communicatiemiddel: Digitale publicatie

- **Inhoud**



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie



BibliotheekWerk

De digitale publicatie heeft als doel het op aantrekkelijke wijze vastleggen en overdraagbaar maken van de resultaten van het project. De inhoud van de publicatie wordt samengesteld op basis van de blogbijdragen die gedurende de looptijd van het project zijn gepost. De publicatie wordt breed verspreid middels de perslijst. De betrokkenen bij het project en de twitter-distributielijst worden daarnaast aangespoord om actief te communiceren over het beschikbaar zijn van de publicatie. Daarnaast komt er, naast een artikel over de start, ook een afsluitend artikel in Bibliotheekblad over de resultaten.

- **Wie betrokken?**

Alle projectteamleden zijn verantwoordelijk voor het aanleveren van inhoud. De projectteamleden wordt gevraagd om hun pilotbibliotheken te motiveren ook blogs aan te leveren. Tevens wordt er een vormgever betrokken.

- **Datum**

Gestelde deadline: 15 juli 2015.

### 3.6.6 Uitwerking communicatiemiddel: Afsluitende conferentie

- **Inhoud**

De afsluitende conferentie is bedoeld om de resultaten van het project te delen en te verspreiden. Het wordt een inspirerende conferentie, die als doel heeft de beweging die in gang is gezet voort te zetten. Er wordt nog gekeken of er wordt aangesloten bij een reeds geplande landelijke bijeenkomst, of er wordt gekozen voor het organiseren van een eigen conferentie. Er wordt gedacht aan Job Cohen als prominente gast. Met het vaststellen van de datum dient rekening te worden gehouden met de zomervakantie.

- **Wie betrokken?**

Nader te bepalen

- **Datum**

Gestelde deadline: 15 juli 2015.

## 4. Kosten

Binnen het project is een bedrag van 60.000 euro out of pocket middelen beschikbaar. Op basis van dit communicatieplan wordt verwacht 30.000 euro voor communicatiedoeleinden te spenderen.

<b>Wat</b>	<b>Begroting</b>
Vormgeving	4500
Promotie- en Voorlichtingsactiviteiten	20.000
Publicaties	3500
Overige	2000
<b>Totaal</b>	<b>30.000</b>



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie



**BibliotheekWerk**

## 5. Communicatieplanning

Deze tabel toont het overzicht van communicatiemiddelen en de tijdsplanning in 2014 en 2015.

Datum 2014	Activiteit	Doelgroep	Wie
03-10	Persbericht over start project <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verspreiding persbericht aan perslijst</li> <li>• Regelen artikel in Bibliotheekblad</li> <li>• Regelen artikel in Informatie Professional</li> </ul>	Allen	Marieke Hezemans
Doorlopend	Twitteren over projectvoortgang.	Allen	Alle projectleden
Doorlopend	Indien gewenst, inschakelen van twitteraars op twitterdistributielijst.	Allen	Marieke Hezemans
20-10	Eerste bijeenkomst projectteam	Projectteam	Projectteam
Week 44	Verslag eerste bijeenkomst projectteam	Projectteam	Marinka Koppejan
Week 45	Afstemmen werkrelatie met afdeling Communicatie en Marketing van SBW.	Communicatie	Marieke Hezemans
Week 46	Look en feel communicatiemiddelen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Briefing vormgever</li> <li>• Uitwerken vormgeving project</li> </ul>	Allen	Marieke Hezemans Vormgever
Week 47	Inrichting blog	Allen	Marieke Hezemans Vormgever
Week 48	Blog met projectupdates en aankondiging Bibliotheekcongres	Allen	Marieke Hezemans Projectleden en/ of pilotbibliotheken verzorgen input.
10 dec	Bibliotheekcongres <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactieve sessie met 4 thematische discussietafels (60 minuten). Kennis brengen en halen.</li> <li>• Actief aanwezig zijn op twitter.</li> </ul>	Bibliotheekbranche	Jan Gommer Astrid Kraal Projectlid 1 Projectlid 2
Na 10 dec	Blog over Bibliotheekcongres	Allen	Marieke Hezemans



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie



BibliotheekWerk

Datum 2015	Activiteit	Doelgroep	Wie
			Projectleden en/ of pilotbibliotheken verzorgen input.
Januari	Voorlichtingsactiviteiten 2015 <ul style="list-style-type: none"> <li>Bepalen op welke overleggen updates over het project gegeven moeten worden</li> <li>Zoveel mogelijk gebruik maken van bestaande bijeenkomsten</li> </ul>	Allen	Astrid Kraal
Januari	Digitale uitnodiging Bustour <ul style="list-style-type: none"> <li>Inhoud bepalen (programma, contactpersoon, inschrijfmogelijkheid)</li> <li>Achtergrondinfo evt. meesturen</li> <li>Aanmeldformulier maken (link in uitnodiging gebruiken)</li> <li>Redactie</li> <li>Vormgeven</li> <li>Uitnodiging verspreiden via perslijst</li> </ul>	Bibliotheekbranche	Marieke Hezemans Alle projectleden verzorgen input.
Januari	Blog met projectupdates en uitnodiging voor Bustour	Allen	Marieke Hezemans Alle projectleden verzorgen input.
Week 7	Bijeenkomst projectteam	Projectteam	Projectteam
Week 8	Verslag bijeenkomst projectteam	Projectteam	Marinka Koppejan
Februari	Blog met projectupdates	Allen	Marieke Hezemans Alle projectleden verzorgen input.
3 weken vooraf	Status aanmeldingen bustour <ul style="list-style-type: none"> <li>Reminder versturen</li> </ul>	Bibliotheekbranche	Marieke Hezemans
Voorjaar	Bustour	Bibliotheekbranche	Jan Gommer en/ of Hanan Yagoubi Astrid Kraal Projectteam Pilotbibliotheken
2 weken na bustour	Blog met projectupdates en verslag Bustour	Allen	Marieke Hezemans Alle projectleden verzorgen input.
Week 15	Bijeenkomst projectteam	Projectteam	Projectteam
Week 16	Verslag bijeenkomst projectteam	Projectteam	Marinka Koppejan





April	Blog met projectupdates	Allen	Marieke Hezemans Alle projectleden verzorgen input.
11 juni (datum is nog in optie)	VOB Ledenvergadering <ul style="list-style-type: none"> <li>Plenaire presentatie van voorlopige resultaten verzorgen</li> </ul>	Bibliotheken	Jan Gommer en/ of Hanan Yagoubi Astrid Kraal
?? (agenda volgt)	LAC Ledenvergadering <ul style="list-style-type: none"> <li>Plenaire presentatie van voorlopige resultaten verzorgen</li> </ul> (Agenda opgevraagd bij Gitta Slot (06-24460487 of <a href="mailto:gitta.slot@kadaster.nl">gitta.slot@kadaster.nl</a> )	Kaderleden van de Abvakabo, werkzaam bij het Kadaster	Jan Gommer en/ of Hanan Yagoubi Astrid Kraal
Juni	Blog met projectupdates	Allen	Marieke Hezemans Alle projectleden verzorgen input.
Juli	Blog met projectupdates	Allen	Marieke Hezemans Alle projectleden verzorgen input.
15 juli	Digitale publicatie over resultaten pilots	Allen	Marieke Hezemans Alle projectleden verzorgen input.
Eind juli/ begin aug	Deadline publicatie Bibliotheekblad over resultaten project. Verschijningsdatum: september editie	Bibliotheekbranche	Marieke Hezemans
Voor of na zomervakantie	Afsluitende Conferentie <ul style="list-style-type: none"> <li>Mogelijkheden onderzoeken om aan te sluiten bij reeds geplande landelijke bijeenkomst of organiseren eigen conferentie.</li> <li>Vastleggen datum</li> <li>Inhoud bepalen (programma, contactpersoon, inschrijfmogelijkheid)</li> <li>Achtergrondinfo evt. meesturen</li> <li>Aanmeldformulier maken (link in uitnodiging gebruiken)</li> <li>Redactie</li> <li>Vormgeven</li> <li>Uitnodiging verspreiden via perslijst</li> </ul>	Allen	Astrid Kraal Marieke Hezemans

## 6. Evaluatie



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie



BibliotheekWerk

Gedurende de looptijd van het project wordt er geëvalueerd met de betrokkenen over de communicatie van het project. Dit wordt geborgd door communicatie een vast agendapunt te maken tijdens de projectoverleggen. Indien noodzakelijk dan wordt dit plan bijgesteld in overleg met de opdrachtgever. Tevens wordt na afloop van dit project de communicatie geëvalueerd.



Dit project is mede mogelijk  
gemaakt door het Europees  
Sociaal Fonds van de  
Europese Unie



**BibliotheekWerk**

## 7. Bijlage

### 7.1 Communicatiemiddelenmatrix

Communicatiedoelgroep	Boeien/ Binden/ Bewegen	Middelen	Boodschap
<b>Bibliotheken in Nederland</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Directeuren</li> <li>– MT / directies</li> <li>– Hoofden front office/ back office</li> <li>– Specialisten back office</li> <li>– HR specialisten</li> <li>– Front office medewerkers</li> </ul>	Boeien/ Binden/ Bewegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Persbericht naar perslijst</li> <li>– Website SBW</li> <li>– Nieuwsbrief SBW (indien hiertoe wordt besloten door SBW)</li> <li>– Blog met projectupdates</li> <li>– Biebtobieb</li> <li>– Twitter</li> <li>– Presentatie Nationale Bibliotheekcongres 10 dec 2014</li> <li>– Bustour</li> <li>– Publicatie (overdrachtsdocument)</li> <li>– Voorlichtingsactiviteiten (zoveel mogelijk gebruik maken van bestaande bijeenkomsten)</li> <li>– Advertentie in vakbladen</li> <li>– Artikel in Bibliotheekblad aug '15</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Met het project 'Werken in de bibliotheek van de toekomst' draagt SBW met concrete resultaten en instrumenten bij aan het vormgeven van de bibliotheek van de toekomst.</li> <li>– De opgeleverde (deel-)resultaten en instrumenten vanuit dit project dragen bij aan het <i>toekomst-proof</i> worden van (toekomstig) bibliotheekmedewerkers.</li> </ul>

		– Afsluitende conferentie	
<b>Landelijke en provinciale ondersteuningsorganisaties</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– PSO's</li> <li>– SIOB</li> <li>– KB</li> <li>– Bibliotheek.nl</li> <li>– VOB</li> <li>– KNVI</li> </ul>	Boeien/ Binden	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Persbericht naar perslijst</li> <li>– Website SBW</li> <li>– Nieuwsbrief SBW (indien hiertoe wordt besloten door SBW)</li> <li>– Blog met projectupdates</li> <li>– Biebtobieb</li> <li>– Twitter</li> <li>– Presentatie Nationale Bibliotheekcongres 10 dec 2014</li> <li>– Bustour</li> <li>– Publicatie (overdrachtsdocument)</li> <li>– Voorlichtingsactiviteiten (zoveel mogelijk gebruik maken van bestaande bijeenkomsten)</li> <li>– Advertentie in vakbladen</li> <li>– Artikel in Bibliotheekblad aug 2015</li> <li>– Afsluitende conferentie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– SBW levert een positieve bijdrage aan de bibliotheek van de toekomst</li> </ul>
<b>Opleiders</b>			
MBO + HBO relevante opleidingen	Boeien	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Er wordt nog uitgezocht m.b.t. welke middelen deze doelgroep het beste bereikt kan worden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– De bibliotheekbranche is een interessante branche voor studenten om kennis mee te maken.</li> <li>– De bibliotheekbranche is een interessante branche voor professionals om in te werken, met een goed</li> </ul>

			carrièreperspectief.
<b>Overheid</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– OCW</li> <li>– VNG</li> </ul>	Boeien	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Persbericht naar perslijst</li> <li>– Website SBW</li> <li>– Nieuwsbrief SBW (indien hiertoe wordt besloten door SBW)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– SBW levert een positieve bijdrage aan de bibliotheek van de toekomst.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Provincies</li> </ul>	Boeien	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Via PSO contactpersonen (zie perslijst)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Binnen de provincie wordt er gewerkt aan bibliotheekvernieuwing, maar ook op landelijk niveau levert SBW een positieve bijdrage aan de bibliotheek van de toekomst.</li> </ul>
<b>LAC werknemersorgaan</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– LAC</li> <li>– Vakbonden</li> </ul>	Boeien/ Binden	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Persbericht naar perslijst</li> <li>– Website SBW</li> <li>– Nieuwsbrief SBW (indien hiertoe wordt besloten door SBW)</li> <li>– Blog met projectupdates</li> <li>– Social media</li> <li>– Publicatie (overdrachtsdocument)</li> <li>– Advertentie in vakbladen</li> <li>– Verzorgen van presentaties en workshops tijdens landelijke/provinciale bijeenkomsten</li> <li>– Afsluitende conferentie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– SBW levert een positieve bijdrage aan de bibliotheek van de toekomst.</li> <li>– SBW staat open voor suggesties en laat u graag meedenken.</li> </ul>

<b>Potentiele werknemers</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Studenten</li> <li>– Professionals</li> </ul>	Boeien	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Twitter</li> <li>– Er wordt gedacht aan kennismakingsbezoeken, (afstudeer)opdrachten, stageplaatsen, onderzoeken en meeloopdagen. De vraag hoe studenten/ professionals te bereiken wordt voorgelegd aan SBW begeleidingscommissie op 30 oktober 2014.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– De bibliotheekbranche is een interessante branche voor professionals om in te werken, met een goed carrièreperspectief.</li> <li>– De bibliotheekbranche is een interessante branche voor studenten om kennis mee te maken.</li> </ul>
<b>Pers</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zie perslijst</li> </ul>	Boeien	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Persberichten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– De persberichten van SBW zijn zeer interessant voor de lezers/ abonnees van uw media.</li> </ul>
<b>Pilotbibliotheken</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bibliocenter</li> <li>– Bibliotheek VANnU</li> <li>– Kulturhus Haaksbergen</li> <li>– Bibliotheek Hengelo</li> <li>– Bibliotheek Zwolle</li> <li>– Bibliotheek Kampen</li> <li>– Bibliotheek het Groene Hart</li> </ul>	Boeien/ Binden/ Bewegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bila's met toegewezen adviseurs</li> <li>– 9-wekelijks teamoverleg</li> <li>– Blog met projectupdates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gezamenlijk zijn wij verantwoordelijk voor de resultaten van dit project. We zijn daarom ook gezamenlijk verantwoordelijk om ervoor te zorgen dat de resultaten gedeeld worden.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bibliotheek Lek &amp; IJssel</li> <li>– Bibliotheek Angstel, Vecht en Venen</li> </ul>			
<b>Begeleidingscommissie</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vertegenwoordiger van SPN;</li> <li>– Vertegenwoordiger van SIOB;</li> <li>– Vertegenwoordiger van VOB.</li> </ul>	Boeien/ Binden	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Persbericht naar perslijst</li> <li>– Website SBW</li> <li>– Nieuwsbrief SBW (indien hiertoe wordt besloten door SBW)</li> <li>– Blog met projectupdates</li> <li>– Twitter</li> <li>– Lobby vanuit SBW</li> <li>– Bibliotheekcongres 10 dec '14</li> <li>– Bustour</li> <li>– Publicatie (overdrachtsdocument)</li> <li>– Afsluitende conferentie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– SBW levert een positieve bijdrage aan de bibliotheek van de toekomst.</li> </ul>
<b>Betrokken adviseurs</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cubiss</li> <li>– Rijnbrink Groep</li> </ul>	Boeien/ Binden/ Bewegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bila's met toegewezen adviseurs</li> <li>– 9-wekelijks teamoverleg</li> <li>– Blog met projectupdates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gezamenlijk zijn wij verantwoordelijk voor de resultaten van dit project. We zijn daarom ook gezamenlijk verantwoordelijk om ervoor te zorgen dat de resultaten gedeeld worden.</li> </ul>

## 7.2 Perslijst SBW project Werken in de Branche van de Toekomst

<b>Naam</b>	<b>Email</b>	<b>telefoonnummer</b>
Cubiss	<a href="mailto:redactie@cubiss.nl">redactie@cubiss.nl</a>	013 4656700
BNB	<a href="mailto:redactie@bnbibliotheek.nl">redactie@bnbibliotheek.nl</a> Contactpersoon PSO: <a href="mailto:b.vanderlecq@cubiss.nl">b.vanderlecq@cubiss.nl</a>	013 4656700
Limburg bibliotheeknetwerk	<a href="mailto:j.vankesteren@cubiss.nl">j.vankesteren@cubiss.nl</a> Contactpersoon PSO: <a href="mailto:k.sinke@cubiss.nl">k.sinke@cubiss.nl</a>	013 4656700
Rijnbrink Groep	<a href="mailto:Rommie.Eisma@rijnbrinkgroep.nl">Rommie.Eisma@rijnbrinkgroep.nl</a> Contactpersoon PSO: <a href="mailto:Geny.Nijboer@rijnbrinkgroep.nl">Geny.Nijboer@rijnbrinkgroep.nl</a> <a href="mailto:Jacqueline.Roelofs@rijnbrinkgroep.nl">Jacqueline.Roelofs@rijnbrinkgroep.nl</a>	054 8634500
ProBiblio	<a href="mailto:info@probiblio.nl">info@probiblio.nl</a> Contactpersoon PSO: <a href="mailto:LdJong@probiblio.nl">LdJong@probiblio.nl</a>	023 5546100
BISC	<a href="mailto:secretariaat@biscutrecht.nl">secretariaat@biscutrecht.nl</a> Contactpersoon PSO: <a href="mailto:r.huizer@biscutrecht.nl">r.huizer@biscutrecht.nl</a>	030 6354635
Biblionet Groningen	<a href="mailto:info@biblionetgroningen.nl">info@biblionetgroningen.nl</a> Contactpersoon PSO: <a href="mailto:h.pilon@mijneigenbibliotheek.nl">h.pilon@mijneigenbibliotheek.nl</a>	050 3650911
Bibliotheekservice Fryslân	<a href="mailto:info@bfrl.nl">info@bfrl.nl</a> Contactpersoon PSO:	058 2847784



	<a href="mailto:b.fleer@bfrl.nl">b.fleer@bfrl.nl</a>	
Biblionet Drenthe	<a href="mailto:secretariaat@biblionetdrenthe.nl">secretariaat@biblionetdrenthe.nl</a> Contactpersoon PSO: <a href="mailto:L.vander.werf@biblionetdrenthe.nl">L.vander.werf@biblionetdrenthe.nl</a> <a href="mailto:a.vandewal@biblionetdrenthe.nl">a.vandewal@biblionetdrenthe.nl</a>	088 0128000
Zeeuwse Bibliotheek	<a href="mailto:info@zeeuwsebibliotheek.nl">info@zeeuwsebibliotheek.nl</a> Contactpersoon PSO: <a href="mailto:F.H.vanSpaandonk@zeeuwsebibliotheek.nl">F.H.vanSpaandonk@zeeuwsebibliotheek.nl</a>	011 8654000
Servicecentrum Flevolandse Bibliotheken	<a href="mailto:info@sfb-net.nl">info@sfb-net.nl</a> Contactpersoon PSO: <a href="mailto:R.Spanier@sfb-net.nl">R.Spanier@sfb-net.nl</a>	032 0269555
VOB	<a href="mailto:webredactie@debibliotheken.nl">webredactie@debibliotheken.nl</a>	
SIOB	<a href="mailto:infosio@siob.nl">infosio@siob.nl</a>	
KB	<a href="mailto:communicatie@kb.nl">communicatie@kb.nl</a>	
BNL	<a href="mailto:info@bibliotheek.nl">info@bibliotheek.nl</a>	
Bibliotheekblad - Eimer Wieldraaijer	<a href="mailto:bibliotheekblad@nbdbiblion.nl">bibliotheekblad@nbdbiblion.nl</a>	06 51236185
Informatie Professional	<a href="mailto:redactie@informatieprofessional.nl">redactie@informatieprofessional.nl</a>	06 44 09 19 85
Biebtobieb	<a href="mailto:d.vandepas@cubiss.nl">d.vandepas@cubiss.nl</a>	013 4656700
KNVI net	<a href="mailto:info@knvi.net">info@knvi.net</a>	030 233 0050
CNV – Jan Spijk	<a href="mailto:j.spijk@cnvpubliekezaak.nl">j.spijk@cnvpubliekezaak.nl</a>	070 – 4 160 616
Abva KABO FNV – Danielle van Essen	<a href="mailto:dvanessen@abvakabo.nl">dvanessen@abvakabo.nl</a>	079 – 353 63 50
VOB – Barbara Rudz, medewerker communicatie en webbeheer	<a href="mailto:Rudz@debibliotheken.nl">Rudz@debibliotheken.nl</a>	070 – 309 05 15
VNG	n.t.b.	(070) 373 82 90

OC&W - Aicha Lubbinge, woordvoerder Bibliotheken	<a href="mailto:a.j.lubbinge@minocw.nl">a.j.lubbinge@minocw.nl</a>	06 - 15038401
---	--	---------------

### 7.3 Twitter distributielijst

Twitter- distributeurs	Account @
SBW	@bibliotheekwerk
Astrid Kraal	@astridbiblio
Marieke Hezemans	@mariekehez
Innovatie Professional	@ipnieuws
Platform InfoProfs (Edwin Mijnsbergen)	@InfoProfs
This week in libraries	@twilibs
<p><i>Twitter distributielijst moet nog verder worden aangevuld. O.a. met accounts van betrokkenen die mee kunnen helpen bij het verspreiden van de boodschap. Daarnaast door bekende twitteraars uit de branche, die ingezet kunnen worden als ambassadeurs.</i></p>	