



Inzicht in Toezicht

Inzicht in Toezicht

cultural governance in openbare bibliotheken

Samengesteld door Thea van Lankvelt-van Zee

Inzicht in toezicht; cultural governance in openbare bibliotheken

Deze uitgave vervangt *De bibliotheek besturen* van Mieke van den Besselaar, Biblion Uitgeverij, Den Haag, 2002.

Deze uitgave is tot stand gekomen dankzij de volgende personen en instellingen:

Het voorwoord is van de hand van Medy van der Laan, staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Victor Wollaert, projectmedewerker van de Stichting Kunst & Zaken schreef de tekst van hoofdstuk 2 *Wat is cultural governance?*

De tekst van hoofdstuk 3 *De 23 aanbevelingen cultural governance voor bibliotheken* werd opgesteld door Marian Louppen en Guido Davio van Capgemini ten behoeve van het leertraject Cultural Governance in 2005.

De interviews met de directeurs en bestuurders werden afgenomen door Caroline Schröder, freelance tekstschrijver en fotografe.

De twee functieprofielen van de directeur in de bijlagen zijn opgesteld door de Werkgeversvereniging Openbare Bibliotheken en hebben als bron de functiedatabank die deel uitmaakt van de door de WOB aangeboden OBIP+ licentie.

Waardevolle adviezen over inhoud en tekst werden verstrekt door Nan van Schendel, directeur Openbare Bibliotheek Gouda en Erno de Groot, directeur Openbare Bibliotheek Amersfoort.

Deze uitgave is mede tot stand gekomen met financiële ondersteuning van het Bureau Bibliotheekvernieuwing.

Eindredactie: Thea van Lankvelt-van Zee, beleidsmedewerker bij de Vereniging van Openbare Bibliotheken.

Illustraties: Wytse Noordhof

Vormgeving omslag en binnenwerk: Roland van Helden bno

Druk: POD-drukkerij NBD/Biblion

© 2006 Biblion Uitgeverij, Leidschendam.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 j^e het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van een of meer compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient u zich te richten tot Biblion Uitgeverij, Postbus 437, 2260 AK Leidschendam.

ISBN 90 5483 688 1

NUR 600

51382

Inhoud

Voorwoord 7

Inleiding 9

1. Doel, functie en structuur van het openbare bibliotheekwerk 11
2. Wat is cultural governance? 17
3. De 23 aanbevelingen cultural governance voor bibliotheken 21
4. Ervaringen uit het veld 51

Bijlage 1

Model functieomschrijving directeur/bestuurder in een Raad
van Toezicht-model 59

Bijlage 2

Model functieomschrijving directeur basisbibliotheek in een Raad
van Bestuur-model 66

Voorwoord

Inleiding

Deze uitgave is bestemd voor bestuurders en bevat aanbevelingen voor het deskundig besturen van bibliotheekinstellingen. Het is niet eenvoudig een goed bestuurder te zijn; aan de ene kant wordt betrokkenheid en deskundigheid verwacht, aan de andere kant moet hij/zij een gepaste afstand kunnen bewaren als het gaat om de dagelijkse praktijk.

De laatste jaren is het bibliotheekveld sterk in beweging. De vorming van grotere bestuurlijke eenheden (basisbibliotheken) vraagt om professioneel besturen en toezicht houden. Ook de bekostigende overheid dringt steeds meer aan op transparantie en heldere verantwoording van beleid. Dit boekje wil met de '23 aanbevelingen cultural governance' goed besturen inzichtelijk maken. De samenleving verdient deskundig geleide en bestuurde openbare bibliotheken!

Hoofdstuk 1 bevat voor beginnende bestuurders een kort overzicht van doel en functie van de openbare bibliotheek en van de rol van de diverse overheden in het bibliotheekstelsel. Tevens worden de belangrijkste landelijke organisaties genoemd.

Hoofdstuk 2 geeft uitleg over het begrip 'cultural governance'.

In hoofdstuk 3 staan de 23 aanbevelingen cultural governance voor openbare bibliotheken.

In hoofdstuk 4 en in de kaders vindt u diverse meningen en ervaringen uit de praktijk. In de bijlagen worden de directietaken beschreven die horen bij verschillende bestuursmodellen.

Thea van Lankvelt-van Zee
eindredacteur

Rob Pronk, voorzitter van de raad van bestuur van Biblionet en directeur van de Openbare Bibliotheek Groningen.

'In de provincie Groningen wordt al lang met een raad van toezicht gewerkt. Alle bibliotheken in de provincie vormen samen met de Provinciale Service Organisatie de basisbibliotheek Biblionet, die wordt aangestuurd door een raad van bestuur en gecontroleerd door een raad van toezicht. De PSO maakt in Groningen integraal deel uit van het netwerk. Het voordeel daarvan is dat het hele netwerk dus eigenlijk één geheel is. Ik wil best uitleggen hoe het komt dat Groningen zo'n aparte plaats inneemt als het gaat om de bestuursstructuur. Meijer met haar rapport kwam hadden PBC en stadsbibliotheek elkaar gevonden en zijn we naar één organisatie toegegroeid. De meeste lokale besturen heffen zichzelf nu op. Zij zien dat hun toegevoegde waarde steeds geringer wordt omdat er een rechtstreekse lijn is ontstaan tussen de bibliotheken en Biblionet enerzijds en Biblionet en de gemeentes anderzijds. We worden langzaam maar zeker één concern.'

1. Doel, functie en structuur van het openbare bibliotheekwerk

1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een korte schets gegeven van de plaats van de openbare bibliotheek in de samenleving, de rol van de diverse overheden in het bibliotheekbestel en van taak en functie van de belangrijkste landelijke organisaties. Ook wordt ingegaan op de bibliotheekvernieuwing van de laatste jaren.

2. Doel en functie van de openbare bibliotheek in de samenleving

Het Unesco-manifest uit 1994 verwoordt de basisgedachte:

Constructief deelnemen aan het maatschappelijk leven en meewerken aan het vormgeven van de democratie zijn afhankelijk van voldoende opleiding en van vrije onbeperkte toegang tot kennis, wetenschap, cultuur en informatie.

De openbare bibliotheek, de plaatselijke toegangspoort tot kennis, schept een essentiële voorwaarde voor een leven lang leren, onafhankelijke besluitvorming en de culturele ontwikkeling van individuen en maatschappelijke groeperingen.

De Wet op het Specifiek Cultuurbeleid van 1987 definieert een openbare bibliotheek als volgt: *Een voor ieder bestemde en toegankelijke bibliotheek die in overwegende mate door het rijk, een provincie of een gemeente wordt bekostigd, dan wel in stand gehouden.*

De bibliotheek is bestemd voor iedere burger in de gemeente en biedt een collectie aan van boeken, kranten en tijdschriften, digitale voorzieningen en andere tekst-, geluid- en beeld dragers. Daarnaast ontwikkelt de bibliotheek zich steeds meer als een podium voor culturele, educatieve en maatschappelijke activiteiten.

De bibliotheek heeft een taak als hoeder van een publieke informatiefunctie, waarbij zaken als betrouwbaarheid, kwaliteit en onafhankelijkheid van essentieel belang zijn. Om de collecties te ontsluiten en ter beschikking te stellen is vakkundig personeel een vereiste.

3. De openbare bibliotheek en de overheid

Gemeente

De gemeente is sinds 1987 de directe opdrachtgever van de bibliotheek. In dat jaar werd het grootste gedeelte van de rijkssubsidie dat voorheen gemeoid was met het bibliotheekwerk gedecentraliseerd naar de lagere overheden. Het bibliotheekwerk verloor de eigen wet en werd toegevoegd aan de Wet op het Specifiek Cultuurbeleid.

De meest voorkomende bestuursvorm voor bibliotheken in Nederland is de stichtingsvorm, alhoewel er ook bibliotheken zijn die tot het gemeentelijk apparaat behoren. Jaarlijks dient de bibliotheek begroting, beleidsplan en jaarrekening in bij de gemeente en krijgt op grond daarvan subsidie toegewezen. Goede contacten zijn belangrijk. De bibliotheek heeft te maken met het College van Burgemeester en Wethouders, de gemeenteraad, de raadscommissie die bibliotheekwerk in portefeuille heeft en de verantwoordelijke ambtenaar. Essentieel voor een goede uitvoering van de opdrachtgeverrol is dat de gemeente een duidelijke visie heeft wat zij met het bibliotheekwerk voor de lokale gemeenschap wil bewerkstelligen. Bibliotheken kunnen een belangrijk instrument zijn voor gemeentelijk beleid op het gebied van cultuur, educatie en welzijn.

De kennis en het begrip van wat een bibliotheek is en kan doen zal steeds weer onder de aandacht van gemeentelijke bestuurders gebracht moeten worden. Bestuursleden kunnen een belangrijke rol vervullen als het gaat om het leggen van contacten in de lokale gemeenschap.

Provincie

De provincies hebben als taak de onderlinge samenhang tussen de bibliotheken te bewaken. Daarnaast zijn zij de opdrachtgevers van de Provinciale Serviceorganisaties (PSO's). De PSO's faciliteren en ondersteunen het netwerk, waarbij gedacht moet worden aan taken op het gebied van ICT, transport, personeelsbeleid, opleidingen, speciale dienstverlening aan doelgroepen – bijvoorbeeld scholen – en (financiële) administratie. Ze kunnen ook kennis- en innovatiecentra zijn. De PSO's zijn in het kader van de bibliotheekvernieuwing sterk in beweging en de taken en functies worden momenteel per provincie anders ingevuld.

Door de provincie wordt ook de zgn. Wetenschappelijke Steunfunctie (WSF) in stand gehouden. Voor de uitvoering van deze functie krijgt een (grote) bibliotheek in de provincie extra gelden om materialen op hbo- en wo-niveau aan te kunnen schaffen. Deze materialen zijn bestemd voor alle bibliotheken en klanten in de regio.

Rijk

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is verantwoordelijk op grond van de Wet op het Specifiek Cultuurbeleid voor het bibliotheekstelsel als geheel. Om de samenhang, de kwaliteit, de pluriformiteit en de doelmatigheid van het bibliotheeknetwerk te bevorderen wordt de Vereniging van Openbare Bibliotheken gesubsidieerd. Daarnaast stelt het Ministerie gelden beschikbaar voor de bibliotheekvernieuwing en voor de lectuurvoorziening aan speciale groepen zoals visueel gehandicapten en varenden.

4. Landelijke instellingen

Vereniging van Openbare Bibliotheken

De Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB) stelt zich volgens haar missie ten doel om samenhang te brengen in het openbare bibliotheekwerk ten behoeve van een lerende, goed geïnformeerde en democratische samenleving. Zij ondersteunt de lokale openbare bibliotheken in hun maatschappelijke opdracht. Alle 340 openbare bibliotheekorganisaties (met circa 1100 vestigingen) zijn lid van de Vereniging.

De VOB belegt twee keer per jaar een ledenvergadering waarin het gemeenschappelijk beleid wordt vastgesteld. De ledenvergadering kiest uit haar midden het bestuur van de Vereniging. Het bestuur heeft een onafhankelijke voorzitter. De voorbereiding en uitvoering van het beleid van de VOB ligt in handen van het Verenigingsbureau. De directeur van het Verenigingsbureau is tevens secretaris van het Verenigingsbestuur.

Enerzijds behartigt de VOB de belangen van haar leden als brancheorganisatie, anderzijds voert ze voor de overheid besteltaken, opdrachttaken en vernieuwingstaken uit waarvoor ze subsidie ontvangt.

De VOB onderhoudt een netwerk van samenwerkingspartners, ook internationaal. Ze publiceert vakliteratuur, organiseert studiedagen, verricht landelijke promotie, verzamelt bibliotheekgegevens, voert projecten uit in samenwerking met bibliotheken en/of PSO's, geeft advies en doet onderzoek. Ook coördineert de VOB de werkzaamheden rond de gezamenlijke digitale bibliotheek: www.bibliotheek.nl.

Een overzicht van alle activiteiten, projecten en werkzaamheden vindt u op www.debibliotheeken.nl

NBD/Biblion

NBD/Biblion is een onderneming, opgericht door uitgevers, boekhandelaren en bibliotheken, die zorg draagt voor de gezamenlijke inkoop van boeken en andere media, zoals dvd's, cd-roms, daisy-roms en cd's. Deze materialen worden in uitleenklare versies aan de bibliotheken geleverd. NBD richt zich primair op de openbare bibliotheken en haar gebruikers en op de onderwijs-

markt. Naast het beschrijven en leveren van nieuw verschenen media geeft men ook zelf (vak)publicaties uit.

Werkgeversvereniging Openbare Bibliotheken

Het openbare bibliotheekwerk kent een eigen rechtspositieregeling, een eigen CAO en een eigen pensioenfonds. De Werkgeversvereniging Openbare Bibliotheken (WOB) stelt zich ten doel de op sociaal en economisch gebied liggende belangen van de bij haar aangesloten leden te behartigen, in het bijzonder ten aanzien van de regeling der arbeidsvoorwaarden van hun personeel. Leden van de WOB zijn de bibliotheekinstellingen.

Opleidingen

Opleidingen tot bibliotheekmedewerker zijn er zowel op mbo- als op hbo-niveau.

Op een aantal ROC's wordt de mbo-opleiding Medewerker Informatiedienstverlening Bibliotheken (MIB) verzorgd, zowel in deeltijd als in voltijd. De Medewerker Informatiedienstverlening Bibliotheken is een makelaar in informatie. Of deze informatie nu vastgelegd is in woorden, beelden, geluiden of digitale media, de medewerker informatiedienstverlening stemt vraag en aanbod op elkaar af.

Informatie- en Dienstverlenings Management is de hbo-opleiding voor bibliothecarissen. In deze IDM zijn de bibliotheek- en documentatieacademies (BDI) opgegaan. De opleidingen zijn zeer breed en leiden ook op voor informatiefuncties buiten de openbare bibliotheekbranche.

5. Vernieuwing

De Raad voor Cultuur constateert in 1998 een verbreding van taken van de bibliotheek naar een meer dynamische informatiefunctie, van materialen naar dienstverlening. De organisatie moet veranderen, vindt de raad, door de toenemende taken, de grotere onderlinge afhankelijkheid en de gewenste toepassing van ICT. Schaalvergroting is noodzakelijk.

De staatssecretaris van Cultuur stelt daarop de Commissie Meijer in die in 2000 het rapport *Open poort tot kennis* presenteert. De noodzaak tot vernieuwing wordt hierin aangetoond.

Het Bestuurlijk Overleg Bibliotheken (BOB) wordt opgericht, waarin het rijk, de provincies en de gemeentes gezamenlijke afspraken maken over het nieuw te vormen bibliotheekbeleid. Deze afspraken zijn vastgelegd in het *Koepelconvenant Herstructurering Openbaar Bibliotheekwerk* dat in december 2001 door de drie overheden wordt ondertekend. De Vereniging van Openbare Bibliotheken sluit zich bij de uitvoering van het Koepelconvenant aan. Het Koepelconvenant definieert ook het concept voor de basisbibliothe-

ken die een afgesproken minimum aan dienstverlening moeten bieden van een vastgesteld kwaliteitsniveau. Het rijk stelt extra middelen beschikbaar voor de bibliotheekvernieuwing.

Er wordt door de bibliotheken hard gewerkt aan het proces van bibliotheekvernieuwing. Belangrijk is de verbreding van het werk en de positionering van de bibliotheek als een belangrijk cultureel maatschappelijk instituut in het publieke domein. De bibliotheek als instrument voor kennisverwerving, democratisering, cultuurspreiding maar ook als centrum van het sociaal-cultureel leven in een gemeenschap.

De afgelopen jaren is veel aandacht geschonken aan de vorming van basisbibliotheken en daarmee aan schaalvergroting. De kracht van individuele bibliotheken wordt gebundeld in lokale, provinciale en zelfs interprovinciale samenwerkingsverbanden. De afspraken tussen de verschillende overheden – gemeente, provincie en rijk – moeten leiden tot een gelaagd en samenhangend bibliotheeknetwerk. De rolverdeling binnen dit verticale netwerk moet duidelijk zijn. Hierbij geldt dat de inbreng van iedere deelnemer aan het netwerk essentieel is en de kracht van het netwerk bepaalt.

Ook wordt in het kader van de verbreding van de bibliotheekfunctie gebruik gemaakt van de informatie van samenwerkingspartners op sociaal, cultureel en educatief terrein en op het terrein van de gezondheidszorg (horizontale netwerken).

De Richtlijn (voor basisbibliotheken), een gezamenlijke uitgave van de Vereniging van Openbare Bibliotheken en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten schetst het beeld van een ideale (basis)bibliotheek. De Richtlijn wil een bron van inspiratie zijn, een doel bieden om naar te streven.

De Richtlijn laat zien hoe een bibliotheek eruit ziet die aan alle onderdelen van haar maatschappelijke taak een volledige invulling geeft. De gemeentelijke overheid en bibliotheek bepalen gezamenlijk in welke omvang en met welke diepgang De Richtlijn in het concrete lokale geval uitgevoerd kan worden.

De Richtlijn onderscheidt vijf kernfuncties van een bibliotheek:

1. De basisbibliotheek als warenhuis van kennis en informatie
2. De basisbibliotheek als centrum voor ontwikkeling en educatie
3. De basisbibliotheek als encyclopedie van kunst en cultuur
4. De basisbibliotheek als inspiratiebron voor lezen en literatuur
5. De basisbibliotheek als podium voor ontmoeting en debat

Deze kernfuncties zijn met elkaar verweven. Volgens De Richtlijn vormen deze vijf functies in onderlinge samenhang de kern van een volledige openbare basisbibliotheek. Voldoet een bibliotheek aan deze kerntaken dan kun-

nen er taken op een hoger niveau worden opgepakt, zogenaamde speerpunten. Een speerpunt kan voortkomen uit een historische achtergrond als er bijvoorbeeld een bijzondere collectie aanwezig is, maar veelal zal de lokale omgeving of de bevolkingsopbouw doorslaggevend zijn bij de keuze en de invulling ervan.

Certificeringsnorm

Geeft De Richtlijn een ideaalbeeld weer, de certificeringsnorm gaat over minimumeisen. In 2004 heeft de Vereniging van Openbare Bibliotheken zich gecommitteerd aan afspraken op het gebied van kwaliteitszorg en certificering in de *Aanvulling Koepelconvenant Herstructurering Openbare Bibliotheekwerk*. Bij certificering gaat het om minimumnormen waaraan iedere bibliotheek moet voldoen, met als doel het borgen van de basiskwaliteit van bibliotheken. Dit systeem van externe toetsing is momenteel in opbouw.

6. Cultureel ondernemerschap en ‘cultural governance’

In De Richtlijn valt te lezen dat een cultureel ondernemer weet dat de bibliotheek er niet voor zichzelf is, maar voor de samenleving. Cultureel ondernemerschap richt zijn blik in de eerste plaats naar buiten om te zien wat er binnen moet gebeuren. Dit vereist een voortdurende alertheid op relevante maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Dat betekent ook dat er samengewerkt moet worden met instellingen buiten het netwerk van de bibliotheken. De manier waarop de bibliotheek kan inspelen op de lokale omstandigheden zal bepalend zijn voor haar toekomst.

In het verlengde van cultureel ondernemerschap ligt ‘cultural governance’ dat zich richt op de kwaliteit van bestuur in de culturele sector. De professionalisering en verzakelijking van de sector vraagt om goed, verantwoord en transparant bestuur. In deze uitgave wordt uitgebreid ingegaan op het belang en de regels van cultural governance.

Voor verdere informatie kunt u de volgende websites raadplegen:

www.bibliotheek.nl

www.debibliotheeken.nl

www.minocw.nl

www.bibliotheekvernieuwing.nl

www.wobsite.nl

2. Wat is ‘cultural governance’?

Cultural governance kan worden samengevat in drie termen:

Goed besturen.

Adequaat toezicht: professioneel en onafhankelijk.

Gedegen externe én interne verantwoording: hoe worden publieke gelden besteed; hoe is de interne afstemming tussen directie en bestuur/raad van toezicht geregeld?

Waarom cultural governance?

De bibliotheeksector is de laatste jaren aan veel veranderingen onderhevig. De verzelfstandigingen en de vorming van basisbibliotheken zijn ontwikkelingen die voor de betrokken organisaties veel bestuurlijke consequenties hebben. Bij een verzelfstandiging moeten er volledig nieuwe besturen of raden van toezicht worden gevormd. Bij de vorming van een basisbibliotheek bestaat het bestuur of raad van toezicht vaak uit leden afkomstig uit de besturen van de bibliotheken die opgegaan zijn in de nieuwe organisatie. Naast vraagstukken rondom samenstelling en profiel van besturen, leveren bovengenoemde ontwikkelingen ook vaak vragen op ten aanzien van verantwoordelijkheden en taakafbakening.

Daarnaast staat het onderwerp ook meer en meer in de belangstelling van financiers en subsidiënten. Bij de beoordeling van de door hen gesubsidieerde instellingen wordt steeds vaker gekeken naar de kwaliteit van de bestuurlijke organisatie. Cultural governance draagt bij aan de financiële weerbaarheid van de bibliotheek. Mogelijk toekomstige problemen en conflicten kunnen gemakkelijker het hoofd worden geboden wanneer de bestuurlijke organisatie op orde is.

Geschiedenis en toekomst

Een kleine groep betrokkenen uit de culturele sector, onder leiding van Melle Daamen, nam in 1998 het initiatief tot de vorming van de Commissie Cultural Governance. Deze commissie presenteerde in februari 2000 haar rapport *Cultural Governance: kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector*, waarin wezenlijke suggesties voor de verbetering van bestuur en toezicht van culturele instellingen waren omschreven.

Om in de behoefte aan structurele implementatie van de ideeën van de commissie te voorzien werd in januari 2003, in opdracht van het ministerie van

ocw en onder verantwoordelijkheid van de stichting Kunst & Zaken, de Projectgroep Cultural Governance opgericht.

Vele gesprekken met vertegenwoordigers uit de culturele sector, een enquête onder kunstinstellingen en regelmatig overleg in de Adviesraad Cultural Governance hebben uiteindelijk geleid tot *De 23 Aanbevelingen Cultural Governance*.

In 2004 is een nulmeting uitgevoerd. Dit onderzoek biedt inzicht in hoeverre de culturele sector bekend is met het onderwerp en de mate waarin de 23 aanbevelingen zijn geïmplementeerd. Het rapport staat integraal op de website www.culturalgovernance.nl.

Medio 2005 is er een werkgroep opgericht die, op basis van de uitkomsten van de nulmeting, de 23 aanbevelingen aanpast om ze beter op de diversiteit aan bestuurlijke praktijken te laten aansluiten. Begin 2007 komt deze werkgroep met haar code Cultural Governance. Via de website blijft u op de hoogte.

De 23 aanbevelingen: 5 themagebieden

De 23 aanbevelingen zijn onder te verdelen in vijf themagebieden. De volledige lijst van aanbevelingen vindt u in het volgende hoofdstuk.

Modelkeuze

Wat is besturen? Wat is toezicht houden? Welk besturingsmodel kan het beste worden gekozen?

Taakafbakening

Goed bestuur begint bij een heldere taakverdeling tussen het bestuur en de directeur. Wie doet wat en is waarvoor verantwoordelijk?

Werkgeversrol

Goed bestuur gaat over goed werkgeverschap. Wie neemt de verantwoordelijkheid voor de werving van een nieuwe directeur? Wat is het belang van een jaarlijks functioneringsgesprek?

Samenstelling

Goed bestuur gaat over de samenstelling van het bestuur. Wie wordt op basis van welke criteria in een bestuur gevraagd? Veel kleinere en beginnende instellingen, bijvoorbeeld, merken dat een 'vrienden-van' bestuur na verloop van tijd haar beperkingen heeft.

Transparantie

Goed bestuur gaat over transparantie. Transparantie naar buiten over de besteding van (overheids)subsidies of sponsorgelden. Transparantie naar

binnen over de informatievoorziening tussen directie en bestuur, zodat het bestuur haar toezichthoudende taak naar behoren kan uitvoeren.

Bronnen

In de *Handleiding Cultural Governance*; vrijwillig, niet vrijblijvend zijn de 23 aanbevelingen aangevuld met praktische hulpmiddelen voor de toepassing ervan. Rotterdam, Stichting Kunst & Zaken, 2003.

Op de websites www.kunst-en-zaken.nl en www.culturalgovernance.nl zijn alle publicaties integraal te downloaden. Ook zijn er voorbeelden te vinden van statuten en directiestatuten.

Kunst & Zaken biedt ook mogelijkheden tot ondersteuning, te weten:

- op maat gesneden ondersteuning op governance vraagstukken
- cultural governance workshops/seminars/intervisietrajecten
- bemiddeling op bestuursvacatures

Nan van Schendel, directeur van de Openbare Bibliotheek Gouda

'Ik wil wel uitleggen wat cultural governance inhoudt, hoor. Het betekent eigenlijk niet meer dan het goed besturen van de bibliotheek. Als je de kaders goed geregeld hebt, kun je je daarna op de inhoud concentreren. Het moet er ook aan bijdragen dat er een goed bestuur gevormd wordt. Niemand heeft iets aan een volgzzaam bestuur, datzelfde geldt voor een bestuur dat voortdurend in je nek hijgt. Ik zie een bestuur het liefst als een volwassen gesprekspartner. Bestuursleden weten allemaal iets van andere dingen af, waardoor ze een directeur echt kunnen aanvullen. De ene keer kan een bestuur dan als sparingpartner fungeren en een andere keer kan het helpen knopen door te hakken. Good governance houdt vergaderingen leuk!'

Theo Peeters, directeur van Theek 5

'Basisbibliotheek Theek 5 heeft een raad van beheer en dat is zeker een bestuur op afstand. Onze basisbibliotheek is op 1 januari 2005 opgericht en toen hebben we met elkaar afgesproken dat we na twee jaar zouden beslissen of het een raad van toezicht zou moeten worden. Ik kan mij goed vinden in de manier waarop het nu werkt. Want welk model je ook hebt, het blijft toch altijd een mensenkwestie. Je kunt dingen nog zo goed op papier zetten, maar als mensen niet matchen kun je het ook vergeten. Net als in relaties draait het voor een groot deel om respect.'

3. De 23 aanbevelingen cultural governance voor bibliotheken

De volgende aanbevelingen geven regels en voorwaarden voor goed bestuur, of dit nu volgens het meer traditionele bestuursmodel gebeurt of volgens het wat nieuwere raad van toezicht model. Belangrijk zijn een heldere afbakening van taken en verantwoordelijkheden tussen bestuur en directie of tussen raad van bestuur en raad van toezicht en duidelijke afspraken over de omgangsvormen.

1. Modelkeuze

1.1 Aanbeveling 1

Het bestuur of de raad van toezicht maakt met enige regelmaat een zorgvuldige analyse van het gewenste bestuursmodel.

1.2 Achtergrond van het traditionele model en van het raad van toezicht-model

Organisatieprincipe:

‘Leg de verantwoordelijkheid waar de deskundigheid ligt.’

Het komt vaak voor dat een (traditioneel) bestuur zijn directie meer invloed geeft en de eigen betrokkenheid vermindert door zich als ‘bestuur op afstand’ op te stellen. Het bestuur blijft echter wel volledig verantwoordelijk.

De dagelijkse gang van zaken behoort aan te sluiten bij wat statutair/reglementair is vastgelegd. Dat schept helderheid over verantwoordelijkheden en voorkomt problemen wanneer partijen formeel worden aangesproken op deze verantwoordelijkheden.

In een traditioneel bestuursmodel:

- is de directie ondergeschikt aan het bestuur
- draagt het bestuur de integrale eindverantwoordelijkheid

Bij een model met een raad van toezicht:

- is de raad van bestuur (de directie) eindverantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het beleid



- heeft de raad van toezicht een controlerende en adviserende taak; dit vereist van de leden van de raad van toezicht enerzijds terughoudendheid, omdat ze niet op de stoel van de directie moeten gaan zitten, en anderzijds betrokkenheid om de toezichthoudende verantwoordelijkheid te kunnen vervullen
- voor belangrijke beslissingen (nader te definiëren) is goedkeuring van de raad van toezicht vereist

Wat is toezicht houden?

- er op toezien dat de raad van bestuur (de directie) handelt volgens de normen
- het bewaken van het belang van de organisatie in relatie tot maatschappelijk belang
- het goedkeuren van beleidsbepalende beslissingen (meedenken in een vroeg stadium)
- raadsman en klankbord zijn voor de raad van bestuur (de directie)
- voorzien in competentie en continuïteit raad van bestuur
- voorzien in kwaliteit en continuïteit van raad van toezicht

Wat is besturen?

- missie en koers bepalen
- structureren van de organisatie
- faciliteren en motiveren van mensen
- beheersen en sturen van de organisatie
- beheren en toewijzen van middelen
- vertegenwoordigen en verplichtingen aangaan

Een goede raad van toezicht:

- is onafhankelijk
- is positief kritisch ten opzichte van de raad van bestuur (directie)
- vertrouwt de bestuurder in wat hij zegt
- houdt toezicht op wat de bestuurder doet
- is niet eenzijdig afhankelijk van informatie van de bestuurder
- zal de bestuurder nooit openlijk afvallen
- past zijn stijl van toezicht houden aan de noden van de organisatie aan
- is gevarieerd samengesteld, maar treedt als toezichthouder op als eenheid
- voorkomt dat er een symbiotische relatie ontstaat tussen voorzitters van de raad van toezicht en de raad van bestuur.

Mogelijke invulling van de taken van een raad van toezicht:

<i>Preventief-actieve raad</i>	<i>Controlerende raad</i>
dichtbij	op afstand
meerdere informatiebronnen	directeur als informatiebron
toezicht en controle, zowel vooraf als achteraf	toezicht en controle alleen achteraf
sparringpartner	kritisch klankbord
participeert in strategische besluitvorming	beoordeelt resultaat strategische besluitvorming

1.3 Bepalende factoren bij de keuze van een bestuursmodel

Drie factoren bepalen welk bestuursmodel het beste bij uw instelling past:

- de omvang van de organisatie
- de complexiteit van het beleidsveld
- de professionaliteit van de organisatie

De omvang van de organisatie:

- Hoe meer medewerkers, leden, bezoekers en locaties, hoe groter de jaaromzet, des te groter de omvang van de organisatie.

De complexiteit van het beleidsveld:

- Complexiteit komt tot uitdrukking in een aantal taken, zoals financieringsstructuur, technologische ontwikkelingen, benodigde kennis van het veld en de ontwikkelingen daarin, afhankelijkheden en samenwerkingsvormen.

De professionaliteit van de organisatie:

- De mate waarin kennis, professionaliteit, specialisatie, etc. vereist zijn.

2. Taakafbakening

2.1 Aanbeveling 2

Het bestuur of de raad van toezicht maakt onderscheid tussen beleidsmatige c.q. toezichthoudende taken enerzijds en ondersteunende taken anderzijds.

Duidelijkheid over de verdeling van taken en bevoegdheden is gewenst:

- tussen bestuurstaken en ondersteunende taken
- tussen raad van toezicht en directie

2.2 Onderscheid tussen bestuurstaken en ondersteunende & supporttaken

Met betrekking tot bestuurstaken en de ondersteunende taken wordt het volgende onderscheid gemaakt:

- toezicht houden vereist een onafhankelijke positie en een kritische houding
- support geven vraagt om steun en advies door dik en dun

Bij goed cultural governance zijn deze twee rollen gescheiden omdat ze principieel onverenigbaar zijn. Toezicht en support dienen te worden gesplitst en te worden ondergebracht in verschillende organen. Het toezicht vindt logischerwijs plaats in het bestuur of in de raad van toezicht. Support kan worden georganiseerd in een Comité van Aanbeveling, een Vriendenorganisatie of op informele ad-hoc wijze.

Sponsors in bestuur of raad van toezicht?

Het is om vergelijkbare redenen af te raden om een vertegenwoordiger van de (hoofd)sponsor of belangrijkste financier op te nemen in het bestuur of de raad van toezicht. Vaak bestaat de wens om deze bestuurlijk te binden aan de instelling. Een structurele band tussen organisatie en sponsor biedt ontegenzeggelijk voordelen. Maar deze kan wel de onafhankelijkheid van het toezicht in gevaar brengen.

Comité van aanbeveling

Een Comité van aanbeveling is vooral bedoeld om de buitenwereld te laten zien welke, veelal bekende, succesvolle mensen zich achter de organisatie hebben geschaard. Het comité komt zelden bijeen, ook omdat de meeste leden daar helemaal geen tijd voor hebben. Men verbindt slechts zijn goede naam aan de instelling. Deze organen hebben vaak geen formele rol binnen de organisatie en zijn vooral een nuttig instrument voor public relations.

Vriendenorganisatie

De vriendenorganisatie is vooral bedoeld om de band tussen de instelling en

haar supporters te versterken. De vriendenorganisatie is vaak te beschouwen als de club van de grootste – particuliere of zakelijke – donateurs. Soms zijn het echter actieve vrijwilligers of trouwe bezoekers die zich hebben verenigd. De vriendenorganisatie wordt vaak georganiseerd in een steunstichting of een steunvereniging. Soms is een steunstichting speciaal bedoeld om financiële steun aan een instelling te kanaliseren. Vaak wordt voor een dergelijke constructie gekozen wanneer een instelling om subsidietechnische redenen slechts over een klein vermogen kan of mag beschikken

2.3 Verdeling verantwoordelijkheden raad van toezicht – directie

De essentie van de verantwoordelijkheden van raad van toezicht en directie ligt vast in de statuten. Daarnaast kunnen aanvullende afspraken en praktische uitwerkingen van bijvoorbeeld het mandaat van de directie worden vastgelegd in het directiestatuut. Hierbij mag uiteraard geen sprake zijn van strijdigheid met de statuten.

Verantwoordelijkheden raad van toezicht:

- statutenvaststelling en wijziging ervan
- benoeming, honorering, beoordeling en eventueel ontslag van de directie
- aanstelling accountant
- goedkeuren visie, missie, beleid, begroting, jaarrekening
- goedkeuren majeure financiële besluiten en investeringen
- goedkeuren strategische besluiten zoals fusies en samenwerkingsallianties
- goedkeuren majeure wijzigingen m.b.t. organisatie, medewerkers of takenpakket
- al hetgeen samenhangt met de raad van toezicht zelf: profiel, samenstelling, werkwijze etc.

NB: Deze onderwerpen vormen daarmee vaste bestanddelen van de agenda van de raad van toezicht.

Om zijn werk goed te kunnen doen, dient de raad van toezicht daarnaast onder meer op de hoogte te zijn, respectievelijk te worden gehouden over:

- koers en ontwikkeling van bibliotheken in bredere zin
- strategische ontwikkelingen in het beleidsveld
- verhouding tot andere collega-instellingen
- risico's

Verantwoordelijkheden directie:

- eindverantwoordelijkheid voor beleid, sturing, beheersing en prestaties van de organisatie
- bevoegd tot inhoudelijke, organisatorische en financiële beslissingen, conform mandaat dat is vastgelegd in het directiereglement

3. Werkgeversrol

Werkgeverschap van de directie behoort tot de taken van de raad van toezicht. Het bestuur of de raad van toezicht wordt zich hiervan vaak pas bewust als er problemen ontstaan met de directie. Op dat moment is het meestal te laat.

In de volgende aanbevelingen wordt ingegaan op de relatie werkgever-werknemer tussen enerzijds bestuur of de raad van toezicht en anderzijds de directieleden. De aanbevelingen hebben geen betrekking op de relatie tussen de instelling en de overige werknemers.

3.1 Aanbeveling 3

Een delegatie uit het bestuur of de raad van toezicht voert jaarlijks een functioneringsgesprek met alle directieleden.

Regelmatige functioneringsgesprekken behoren bij goed werkgeverschap:

- ze bieden een directielid de gelegenheid om met de raad van toezicht te spreken over het eigen functioneren, toekomstperspectieven, beloning, etc.
- daarnaast vormt het functioneringsgesprek voor de directie en de raad van toezicht een formele gelegenheid om de samenwerking tussen de beide organen te evalueren.

3.2 Leidraad voor het voeren van een functioneringsgesprek

Aanbevolen procedure:

1. Delegatie benoemen. De raad van toezicht benoemt uit zijn midden een delegatie die het gesprek zal voorbereiden en voeren. Met het oog op de frequente contacten tussen de voorzitter en de directeur ligt het voor de hand dat de voorzitter deel uitmaakt van de delegatie. De delegatie wordt aangevuld met één of twee leden, waaronder mogelijk het bestuurslid of de toezichthouder die benoemd is op voordracht van het personeel of de ondernemingsraad.
2. Gespreksonderwerpen inventariseren.
3. Agenda doorgeven aan directie voorafgaande aan het gesprek. In onderling overleg gespreksdatum vaststellen.
4. Standpunten inventariseren in de raad van toezicht. Dit gebeurt tijdens een besloten vergadering buiten aanwezigheid van de directie en als dat niet mogelijk is, telefonisch.
5. De delegatie voert het gesprek.
6. De delegatie maakt na afloop een verslag van het gesprek waarin ook de conclusies worden geformuleerd. Het directielid krijgt de gelegenheid het verslag te lezen en van opmerkingen te voorzien. Hierna wordt het door beide partijen ondertekend.

7. Het getekende originele verslag wordt opgenomen in het personeelsdossier van het betrokken directielid.
8. De delegatie bespreekt de conclusies van het functioneringsgesprek met de RVT.
9. Hierna kan de voorzitter van de raad van toezicht opdracht geven om rechtspositionele gevolgen van het gesprek (zoals bijvoorbeeld een loonsverhoging) tot effectuering te laten komen.

3.3 Agendapunten voor een functioneringsgesprek

- externe representatie door de directie
- samenwerking binnen de directie (bij een meerhoofdige directie)
- functioneren van de directie als leiding van de instelling (ook relatie tussen directie en personeel)
- functioneren van de directie als eerste adviseur (en soms ook secretaris) van de raad van toezicht
- functioneren van de directie als vertaler/uitvoerder van het beleid

3.4 Verslaglegging

Het getuigt van goed werkgeverschap als van elk functioneringsgesprek een verslag wordt gemaakt. Uiteraard moet dit worden opgenomen in het personeelsdossier. Om redenen van zuiverheid zouden personeelsdossiers van directieleden zich niet binnen de instelling moeten bevinden, maar bij een van de leden van het bestuur of de raad van toezicht.

3.5 Aanbeveling 4

Het bestuur of de raad van toezicht neemt bij een directievacature de verantwoordelijkheid voor werving en overweegt of deskundigen van buiten de organisatie bij de procedure moeten worden betrokken.

De raad van toezicht moet afspraken maken over de verantwoordelijkheid voor de werving, selectie en benoeming van een nieuw directielid. Als in een meerhoofdige directie een hiërarchische verhouding bestaat, kan worden afgesproken dat de directievoorzitter verantwoordelijk is voor (een deel van) de werving van de andere directieleden en dat het bestuur alleen de directievoorzitter werft. Ook kan afgesproken worden dat alle directieleden door de raad van toezicht worden geworven. Beide varianten hebben voor- en nadelen, de keuze is aan de organisatie. Het gaat hier niet alleen om de bevoegdheid tot werving en benoeming, maar ook om de daarmee verbonden bevoegdheid om een directielid te schorsen of te ontslaan. Deze bevoegdheden zijn meestal onvoldoende statutair vastgelegd.

Wie onderneemt er actie?

Als een lid van de directie vertrekt, ligt het niet voor de hand de verantwoordelijkheid voor de benoeming van een opvolger neer te leggen bij een ander directielid of bij medewerkers van de organisatie, zoals een personeelsfunctionaris. Dit is in principe de verantwoordelijkheid van het raad van toezicht.

Directiewerving

De verantwoordelijkheid van de raad van toezicht omvat in elk geval het:

- opstellen van het profiel
- instellen van de benoemingscommissie
- bepalen van de wervingsprocedure
- aanstellen van de nieuwe directeur

Aandachtspunten profiel directeur

- voldoende abstractie-, werk- en denkniveau
- flexibiliteit en creativiteit
- managementvaardigheden (waaronder leidinggevende en sociale vaardigheden en invulling kunnen geven aan de formele werkgeversrol)
- commerciële vaardigheden
- vermogen om externe contacten te leggen, te onderhouden en daarin te onderhandelen
- kennis van de betreffende kunstvorm, personeelsbeleid, besturing en interne organisatie, financiën, klantvraagstukken, techniek, informatisering, juridische aspecten in de cultuursector
- welke eisen stelt de bedrijfscultuur aan de directeur (bijvoorbeeld zakelijk, klantgericht of juist ambtelijk, naar binnen gericht) ontplooiingsmogelijkheden voor de directeur (aantrekkelijke kanten van de functie)
- zicht op ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie

Meerhoofdige leiding

- karakters van directeuren moeten passen
- kennis en vaardigheden moeten complementair zijn
- transparantie creëren door duidelijke (schriftelijk vastgelegde) afspraken te maken
- er moet onderling wederzijds vertrouwen zijn
- het verdient aanbeveling vooraf afspraken te maken voor het geval een conflict ontstaat
- wie heeft het laatste woord, één van de directeuren, of de raad van toezicht?
- portefeuillevverdeling (bijv. één directeur richt zich voornamelijk op de artistieke kant, de andere is verantwoordelijk voor interne en externe zaken)

Wervingsmethoden

- coöptatie: de raad van toezicht zoekt in het eigen netwerk naar geschikte kandidaten en kiest de meest geschikte kandidaat



- adverteren in plaatselijke, regionale of landelijke bladen en vervolgens het selectietraject doorlopen
- kandidaten zoeken in een kandidatenbank en vervolgens het selectietraject doorlopen; deze drie mogelijkheden kunnen ook worden gecombineerd.

Stappenplan voor de werving van een directeur

In het wervings- en selectietraject worden in het algemeen de volgende stappen gezet:

1. analyse van de vacature (o.a. functiebeschrijving en salarisindicatie)
2. scannen van de reglementen en statuten (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
3. opstellen en plaatsen van advertentie
4. eerste selectie sollicitatiebrieven
5. eerste ronde selectiegesprekken (door sollicitatiecommissie van minimaal twee personen)
6. selectie van vier tot zes kandidaten voor de tweede ronde.
Sollicitatiecommissie eventueel uitgebreid met een externe adviseur.
7. selectie van enkele kandidaten voor de derde gespreksronde
8. inspraakmogelijkheid voor managers en/of personeelsleden en/of OR
9. laatste ronde: bespreken arbeidsvoorwaarden

Directieontslag

De raad van toezicht heeft de bevoegdheid directieleden te ontslaan. Bij vrijwillig vertrek wordt het gevraagde ontslag formeel verleend. Het is van groot belang dat de raad van toezicht de – vaak langdurige en intense – relatie tus-

*Aernout de Veer, lid raad van toezicht bibliotheek VANnU
(Roosendaal)*

'Ik denk dat het management van de bibliotheek niet afhankelijk moet zijn van de vergadercyclus van het bestuur. De bibliotheken verkeerden tientallen jaren in een omgeving waarin relatief weinig veranderde en de traditionele bestuursvorm nog wel voldeed. De laatste jaren is er echter van alles in beweging gekomen, zeker na het rapport van de commissie Meijer. Een bestuur dat eens in de twee maanden bijeen komt, is niet ideaal om grote operaties te leiden. Ik vind een model met een raad van toezicht daarom een hele verbetering. Alle verantwoordelijkheid ligt nu bij de uitvoerende, die ook beleidsbepalend is. Als raad van toezicht ben je nadrukkelijker bezig met meerjarenplannen; je gaat meer toekomstgericht te werk. Ik zie de raad van toezicht als een klankbord en adviseur. Die rol is mogelijk omdat leden van de raad van toezicht een brede kijk hebben op datgene wat zich in de maatschappij afspeelt. Vanuit de context van de maatschappij kijken we naar de bibliotheek.'

sen een directeur en instelling zorgvuldig afbakent. Bij een gedwongen ontslag speelt de raad van toezicht een veel belangrijkere rol. Beide partijen hebben geen belang bij het ontstaan van een slepend juridisch geschil. Om dit te voorkomen, moeten beide partijen zich zorgvuldig aan de wettelijke regels houden.

Overweegt het bestuur of de raad van toezicht om een directielid te schorsen, dan is het verstandig om vooraf overleg te voeren met een gespecialiseerd jurist. De juridische gevolgen van een procedurele fout kunnen groot zijn!

4. Samenstelling raad van toezicht

De samenstelling van de raad van toezicht vormt de basis voor de kwaliteit van het toezicht. In het algemeen geldt dat de raad zoveel mogelijk een afspiegeling van de samenleving moet zijn. Daarnaast geldt dat de raad voldoende deskundig en onafhankelijk moet zijn.

4.1 Aanbeveling 5

De raad van toezicht wordt samengesteld op basis van vooraf vastgestelde profielen.

Het opstellen van een profiel:

- dwingt de instelling na te denken over de functionele eisen die gesteld moe-

ten worden aan de raad van toezicht, over de missie van de instelling en over de daartoe benodigde deskundigheid

- maakt het mogelijk om gericht te zoeken naar een geschikte kandidaat
- dwingt de instelling zich af te vragen wat een beschikbare kandidaat voor de instelling moet betekenen
- helpt organen die een (bindende) voordracht mogen doen voor een kwaliteitszetel in het bestuur of de raad van toezicht bij het vinden van een kandidaat die daadwerkelijk benoemd kan worden. (Een kwaliteitszetel is een zetel die is bestemd voor iemand die voldoet aan bepaalde kwalificaties.

Kwaliteitszetels worden meestal voorgedragen door een relevante partij; zo heeft de ondernemingsraad vaak recht van voordracht voor één zetel in een raad van toezicht).

Er dient onderscheid gemaakt te worden tussen:

- een algemeen profiel voor de raad van toezicht (aan welke eisen moeten de raad als geheel en alle individuele leden afzonderlijk voldoen)
- de profielen van individuele toezichthouders (specifieke eisen voor afzonderlijke leden: specifieke deskundigheid, kennis, netwerk)

Handreiking profiel maken:

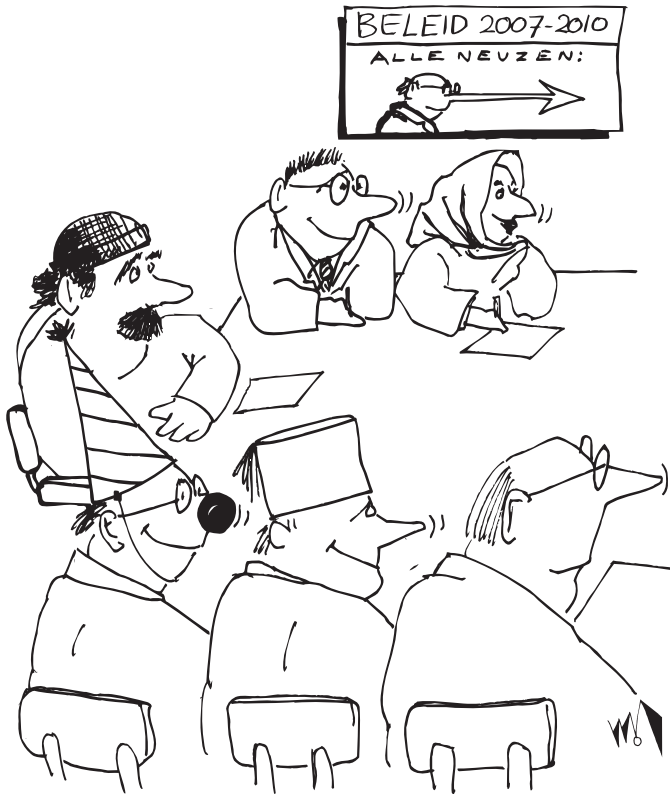
Het is belangrijk dat de raad van toezicht de directie nauw betreft bij het formuleren van het profiel. Ook andere belanghebbenden binnen en buiten de organisatie moeten worden gehoord. Het is immers van groot belang dat het profiel zal leiden tot een bestuur of raad van toezicht die het vertrouwen geniet van de gehele organisatie en 'stakeholders'.

Wensen ten aanzien van de raad van toezicht als geheel:

Voorbeelden van wensen ten aanzien van de raad van toezicht als geheel:

- verhouding in leeftijd; tenminste een derde zou bijvoorbeeld jonger dan 40 jaar moeten zijn
- verhouding in geslacht; tenminste een derde zou bijvoorbeeld vrouw moeten zijn
- geografische verhouding; minimaal twee leden zouden bijvoorbeeld in de vestigingsplaats van de instelling moeten wonen
- verhouding in zittingstermijn; minimaal twee leden zouden bijvoorbeeld in hun eerste zittingstermijn moeten zijn

Met het benoemen van een jong, onervaren bestuurslid of toezichthouder te benoemen kan een organisatie de ervaren bestuurder of toezichthouder van de toekomst opleiden. Bij sommige instellingen is het al beleid om bij twee gelijktijdige vacatures één zetel te reserveren voor een jongere bestuurder.



Wensen ten aanzien van alle leden afzonderlijk:

- elk lid moet affiniteit hebben met de inhoudelijke kant van de instelling (hart voor de zaak)
- elk lid moet beschikken over een helicopterview
- een toezichthouder moet niet de ambitie hebben om de organisatie zelf te gaan leiden
- een lid mag op het moment van benoeming niet ouder zijn dan een vastgestelde leeftijd. Het is daarbij wel zaak dat een organisatie zich niet schuldig maakt aan leeftijdsdiscriminatie. In het Burgerlijk Wetboek is de leeftijdsgrens voor commissarissen geschrapt.

Wensen ten aanzien van de samenstelling van de leden:

Zo kan het gewenst zijn dat tenminste één toezichthouder:

- de organisatie extern kan vertegenwoordigen
- beschikt over bewezen bindende kwaliteiten
- onderhandelingservaring heeft
- over relevante financiële, juridische of organisatiekennis beschikt werkzaam is of was bij de overheid of afkomstig is uit de politiek

- is voorgedragen door de OR
- dubbele culturele bagage heeft, met andere woorden bekend is met tenminste twee verschillende culturen
- vakinhoudelijke deskundigheid heeft

Voorbeeldprofiel voor een bestuur of raad van toezicht

Op basis van het voorgaande kunnen voor een ideaal profiel bijvoorbeeld de volgende eisen worden geformuleerd:

ten aanzien van het bestuur of raad van toezicht als geheel

- tenminste 33% vrouwelijk
- tenminste 33% jonger dan 40 jaar
- tenminste 25% afkomstig uit de vestigingsplaats

ten aanzien van alle leden afzonderlijk

- affiniteit met het inhoudelijke doel van de instelling
- sparringpartner zijn voor directie

ten aanzien van enkele leden

- tenminste een lid met deskundigheid op inhoudelijk terrein
- tenminste een lid met deskundigheid op financieel terrein
- tenminste een lid met ervaring ten aanzien van de lokale overheid of politiek
- tenminste twee leden met ervaring als werkgever of manager

4.2 Aanbeveling 6

Het bestuur of de raad van toezicht evalueert de profielen periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van elke vacature.

Juist bij het ontstaan van een vacature in het bestuur of bij de raad van toezicht is er directe aanleiding tot bezinning op de gewenste invulling van de functie. Dit is daarom een logisch moment om het functieprofiel nog eens tegen het licht te houden. Een eenmaal opgesteld profiel heeft echter de neiging te verstarren. Dit kan voorkomen worden door de inhoud van het profiel regelmatig te toetsen aan de praktijk. Dit is zeker wenselijk in een veranderende omgeving, maar ook bij veranderingen in de personele bezetting zoals bij directiewijzigingen.

Het bestuur of de raad van toezicht kan ook besluiten om direct na de benoeming van een nieuw bestuurslid/toezichthouder te beoordelen of het profiel moet worden aangepast. Uiteraard kunnen eventuele correcties dan pas bij de volgende vacature worden doorgevoerd. Op deze manier wordt echter voorkomen dat bij het ontstaan van een nieuwe vacature, als de tijd dringt, over het profiel moet worden gesproken. Een eenvoudige oplossing is het

jaarlijks op de agenda plaatsen van de profielen voor het bestuur of de raad van toezicht .

Evaluatie functioneren raad van toezicht

Er zijn verschillende manieren om te evalueren. Voorwaarde is dat er een open en vertrouwelijke sfeer bestaat, waarin leden zonder terughoudendheid hun opvattingen kenbaar kunnen maken.

Voorafgaand aan het plenaire gesprek in de raad van toezicht vindt een enquête plaats over het functioneren van de raad van toezicht onder de leden van de raad van toezicht en de raad van bestuur. In het daaropvolgende gesprek in de raad van toezicht komen de uitkomsten daarvan op geaggregeerd niveau aan de orde.

Aanwezigheid directeur (raad van bestuur)

De aanwezigheid van de directeur (raad van bestuur) is gewenst, aangezien hij kan aangeven wat hij als zinvol ervaart voor zijn functioneren en welke suggesties, wensen of vragen hij heeft met betrekking tot de relatie tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht. Daarnaast wordt tevens een overleg buiten de aanwezigheid van de directeur (raad van bestuur) gehouden waarbij de leden van de raad van toezicht vrijelijk kunnen spreken over de manier waarop zij de relatie tussen raad van toezicht en de raad van bestuur (directie) ervaren.

Te evalueren aspecten:

- het vervullen van de raad van toezicht-rollen: toezicht, klankbord, werkgever directie, etc.
- vergadercultuur; onderlinge verhoudingen en sfeer
- beslis cultuur (duidelijkheid t.a.v. beslis punten en besluitvaardigheid)
- aanwezige kennis en professionaliteit
- randvoorwaarden zoals informatievoorziening
- handelwijze bij herbenoeming leden bestuur
- afspraken over wijze van beoordeling directie

4.3 Aanbeveling 7

In de raad van toezicht heeft hooguit één voormalig directeur (of andere beleidsbepalende functionaris) van de organisatie zitting.

Het is niet goed voor de ontwikkeling van een organisatie als er te veel voorgangers over de schouders van hun opvolgers meekijken en hen ook moeten beoordelen. Het is daarom verstandig om een bepaling in de statuten op te nemen die de benoeming van (oud-)personeelsleden beperkt. Er kan bijvoorbeeld worden afgesproken dat ze in de eerste jaren na afloop van hun dienstverband niet mogen worden benoemd.

Het kan wel zinvol zijn om een (voormalig) directeur van een andere, soortgelijke instelling te benoemen in het bestuur of de raad van toezicht.

Onverenigbaarheden

Het is ook verstandig om aan te geven welke onverenigbaarheden van kracht zijn bij de benoeming van leden van het bestuur of de raad van toezicht.

Soms stelt ook een subsidiegever eisen; zo wil de overheid veelal niet dat een lid van de raad van toezicht ook werkzaam is voor de desbetreffende overheid. Dit geeft op z'n minst de schijn van belangenverstrengeling.

4.4 Aanbeveling 8

De raad van toezicht zoekt bij werving van bestuursleden of toezichthouders ook buiten zijn eigen netwerk.

In bestuurlijke kringen, dus ook in de culturele sector, is het gebruikelijk om vacatures op te vullen met personen die men al uit ander verband kent. Dit systeem van coöptatie brengt veelal nadelen met zich mee. Het eigen netwerk kent nu eenmaal zijn beperkingen. Het aantal personen in een dergelijk netwerk is gelimiteerd en bovendien gaat het vaak om mensen met een overeenkomstige achtergrond. Het is de vraag of in dat netwerk de mensen gevonden kunnen worden die voldoen aan het vastgestelde profiel (zie aanbevelingen 5 en 9). Hoe breder wordt gezocht, des te groter de kans op een goede kandidaat.

Overigens zijn de kosten van externe werving vaak wel hoger dan de kosten van werving via interne coöptatie. Daar staat echter tegenover dat externe werving veelal betere en in elk geval een ruimere keuze aan kandidaten oplevert.

Manieren om kandidaten te werven buiten het eigen netwerk zijn:

adverteren

- lokaal of regionaal (via huis-aan-huisbladen of regionale dagbladen)
- landelijk (via dag- of sectorbladen)
- in vakbladen (aansluitend op het profiel)

gericht zoeken

- via opleidingsinstituten zoals hogescholen en universiteiten
- in gespecialiseerde bestanden (zie bijvoorbeeld het Nationaal Bestuursregister: www.nationaalregister.com)

Voordrachtszetels / kwaliteitszetels

Voor deze posities wordt de werving niet door de organisatie zelf verzorgd, maar door een partij die een recht van voordracht heeft. In plaats van over 'voordrachtszetels' spreekt men ook wel over 'kwaliteitszetels', om aan te geven dat iemand op die plaats aan bepaalde kwalificaties moet voldoen. De ondernemingsraad heeft bijvoorbeeld vaak voor één zetel in het bestuur of de raad van toezicht recht van voordracht.

Argumenten voor kwaliteitszetels:

- het versterken van de band met achterban (voor personeel bepaald in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR))
- een recht van subsidiegever (zoals benoemingsrecht vanuit overheid)
- het bewaken van de identiteit
- een wettelijke verplichting (zoals bijvoorbeeld conform bepalingen in de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen of in het Besluit Beheer Sociale Huursector).

Soms wil een subsidiegever of sponsor een zetel in de raad van toezicht hebben. Vanuit het oogpunt van scheiding van toezicht en support is dit een dubieuze eis (zie aanbeveling 2). In enkele gevallen beperkt de subsidiegever zich tot het recht om kandidaat-toezichthouders te kunnen afwijzen.

4.5 Aanbeveling 9

De raad van toezicht zorgt ervoor dat de raad een evenwichtige samenstelling heeft.

Om een passend, evenwichtig samengesteld bestuur of raad van toezicht te krijgen, moet hiermee bij het opstellen van het profiel (zie aanbeveling 5) al rekening worden gehouden.

Vertegenwoordigers uit andere dan de gebruikelijke geledingen zijn wenselijk om vernieuwing te bevorderen. Zo noemde Rick van der Ploeg, oudstaatssecretaris Cultuur en Media, het destijds al wenselijk dat instellingen die in aanmerking wilden komen voor rijkssubsidie door het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen een percentage jongere bestuurders van 8 tot 15% hadden.

Binnen diverse culturele organisaties bestaat weerstand tegen het verplicht in het bestuur of de raad van toezicht benoemen van jongere bestuurders of anderen uit bepaalde groeperingen. De angst voor onervarenheid houdt echter een 'regentensysteem van zorgeloze coöptatie' in stand. Jongere bestuurders krijgen op deze manier geen kans. Jongere bestuurders zouden hun eigen beperkingen niet kennen. Een ander argument dat wordt gebruikt om personen van buiten de geijkte netwerken te weren, is dat een kandidaat 'niet

past binnen onze groep'. Alsof bestuursleden/toezichthouders tot één groep zouden moeten behoren. Het honoreren van dit argument leidt tot een gebrek aan diversiteit en aan verschillende invalshoeken in de raad, waardoor er in feite sprake is van een archaisch systeem van coöptatie.

De raad van toezicht moet zich vanzelfsprekend wel afvragen wat de toegevoegde waarde is van een bestuurslid van een andere herkomst. Jong of allochtoon zijn, is maakt iemand nog niet tot een geschikt bestuurslid. Iemand met een andere herkomst kan echter wel nieuwe gezichtspunten introduceren die van levensbelang kunnen zijn voor de toekomst van de instelling.

Hulpmiddelen

Jongere bestuurders kunnen ervaring opdoen met een stage of als niet-formeel lid van de raad van toezicht. Als deze mogelijkheid niet in de statuten is opgenomen, kan de raad van toezicht dit eenvoudig regelen. De raad van toezicht moet daarvoor formeel verklaren dat de beslotenheid van de vergaderingen niet geldt voor de betrokken kandidaat. Deze persoon kan ook de stukken ter inzage krijgen en het woord voeren, net als bijvoorbeeld directieleden die geen bestuurslid of toezichthouder zijn. Zo kunnen de zittende leden zich een beter oordeel vormen over de kandidaat, terwijl andersom de kandidaat kan beoordelen welke bijdrage hij of zij zou kunnen leveren.

4.6 Aanbeveling 10

De raad van toezicht stelt zich bij afloop van een termijn de vraag of nieuw bloed nodig is en toetst (ook herbenoembare) kandidaten aan het profiel.

Het is van groot belang dat de raad van toezicht niet vastroest, maar zich openstelt voor nieuwe bestuurders met frisse ideeën. Alleen op die manier kan de raad van toezicht 'bij de tijd' blijven.

Als een instelling haar toezichthouders werft via een profiel, kan bij elke vacature de gelegenheid worden benut om de raad beter te laten aansluiten op het profiel. Dit principe staat ook bij herbenoeming overeind, bijvoorbeeld omdat gewijzigde omstandigheden daartoe leiden.

Hulpmiddelen

Neem herbenoemingen serieus en beschouw elke herbenoembare kandidaat als een nieuwe kandidaat. Dat betekent dat bij een eventuele herbenoeming van een lid van de raad van toezicht eerst buiten aanwezigheid van de betrokken toezichthouder wordt gesproken over de wenselijkheid van herbenoeming. Om te voorkomen dat dit in een actueel geval wordt opgevat als een blijk van afkeuring dient dit een standaardprocedure te zijn. Het door de

Liesbeth van Eck-Jansen, directeur van de Openbare Bibliotheek Dordrecht

'In Dordrecht werken we met een bestuur op afstand. Ik voel mij heel prettig bij deze bestuursvorm. Vier keer per jaar vergaderen we en nemen we de grote lijnen met elkaar door. En mochten er dringende zaken zijn, dan hebben we ook altijd nog twee reservedata in onze agenda's staan. Af en toe gebruik ik het bestuur om mee te brainstormen. Het bestuur bestaat uit vijf mensen waarbij er specifiek gezocht is naar verschillende achtergronden. Zo hebben we een jurist van de rechtbank, iemand van een bank, een ex-raadslid, een rector van een middelbare school en iemand van het Oost-Europa-centrum, die namens de OR in het bestuur zit. In leeftijd doen ze weinig voor elkaar onder; de jongste is van 1950. Omdat we nog niet weten hoe onze toekomst eruit ziet, wachten we nog even met het nadenken over andere bestuursmodellen. Eerst moet duidelijk zijn of we wel of niet gaan fuseren met bibliotheken uit de regio. Het zou dubbelop zijn om de boel nu op de schop te gooien.'

raad van toezicht gezamenlijk vastgestelde profiel geldt steeds als uitgangspunt.

4.7 Aanbeveling 11 en 12

De raad van toezicht stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast; de instelling hanteert een benoemingsperiode van drie à vier jaar met eenmalige herbenoeming, ofwel een maximale zittingstermijn van acht jaar.

Er moet voor gewaakt worden dat toezichthouders aan het pluche kleven en totaal vergroeid raken met de instelling. Daarom is het verstandig om vast te leggen wat de normale zittingsduur is in jaren voor een toezichthouder.

Overwegingen bij het bepalen van de zittingsduur

langere zittingstermijnen:

- continuïteit (collectief geheugen) is gewaarborgd
- bestuurders en toezichthouders zijn goed ingewerkt
- team spirit hoeft niet te vaak te worden doorbroken
- bestuursleden met zitvlees zijn niet altijd makkelijk weg te krijgen

kortere zittingstermijnen:

- minder continuïteit
- vers bloed en nieuwe ideeën
- meer kans voor innovatie
- slecht functionerende bestuurders/toezichthouders worden eerder vervangen

Bijzondere omstandigheden kunnen aanleiding geven om een langere zittingstermijn te hanteren. Daarbij dient het belang van de organisatie, en niet dat van de individuele toezichthouder, leidraad te zijn.

Rooster van aftreden

Continuïteit is belangrijk. Vermeden moet worden dat op een bepaald moment een groot deel van de raad van toezicht gelijktijdig aftreedt. Een aftreedrooster en het aanhouden van de maximale zittingstermijn scheppen duidelijkheid. Een dergelijk rooster moet de continuïteit binnen de raad van toezicht waarborgen. Dit is vooral van belang bij kleine stichtingen waar het collectieve geheugen veelal geringer is dan bij grote organisaties.

Het valt te overwegen om het aftreden van leden telkens in tweetallen te laten plaatsvinden, waardoor de samenstelling van de raad in de tijd gezien minder vaak aan verandering onderhevig is. Bovendien is het efficiënt om twee leden tegelijk te werven en aan een inwerkprogramma te laten deelnemen.

Het rooster regelt de zittingsduur, het aftreden van de leden en uiteraard hun persoonlijke wensen. Door dit laatste aspect is het maken van een rooster van aftreden altijd maatwerk. Het is gebruikelijk dat een nieuwe functionaris in het aftreedrooster de plaats inneemt van de vertrekkende functionaris. Dit zou ertoe kunnen leiden dat de zittingsduur ongewenst wordt verkort. Ook dit kan in zeer uitzonderlijke situaties reden zijn om de zittingstermijn te verlengen. Het verdient de voorkeur het rooster van aftreden op te nemen in een reglement.

5. Transparantie

Bestuurders en toezichthouders dienen verantwoording af te leggen. Dat betreft interne verantwoording aan de medewerkers, maar ook en vooral externe verantwoording aan de samenleving door middel van het jaarverslag en onder meer persberichten en een website. De financiering van een bibliotheek gebeurt immers met collectieve middelen. Een raad van toezicht moet zich verantwoorden over de wijze waarop toezicht is gehouden op deze publieke voorziening.

De volgende elf aanbevelingen doen suggesties om deze transparantie te bevorderen.

5.1 Aanbeveling 13

De directie verstrekt aan de raad van toezicht jaarlijks een overzicht van al haar nevenfuncties.

Bij dat overzicht wordt ook aangegeven of het bezoldigde functies betreft. Bovendien geeft de directie aan of er zakelijke relaties bestaan tussen de eigen instelling en een andere rechtspersoon waarmee de directie financiële of bestuurlijke banden heeft.

Waarom?

Het bestuur of de raad van toezicht moet inzicht hebben in de integriteitsrisico's. Dit is een onderdeel van de voor cultural governance noodzakelijke transparantie.

Een verstandig directielid vraagt de raad van toezicht vooraf toestemming om een bepaalde nevenfunctie te gaan vervullen, zeker wanneer deze raakvlakken heeft of kan hebben met de eigen instelling. Overigens is deze gedragslijn in veel sectoren als verplichting vastgelegd in de CAO.

Het kan zinvol zijn om als raad van toezicht vooraf aan te geven welk soort nevenfuncties absoluut ongewenst is. Zo zal het voor een instelling die door een gemeente wordt gesubsidieerd niet wenselijk zijn als de directeur tevens raadslid is van de betreffende gemeente. Ook kunnen er beperkingen worden opgelegd om een bestuurs- of toezichtfunctie bij een soortgelijke instelling (concurrent) te vermijden. Soms worden dergelijke 'onverenigbare functies' statutair vastgelegd. Het opstellen van zo'n limitatieve opsomming is echter niet erg praktisch. Beter is het om in de arbeidsovereenkomst, statutair of in het directiereglement vast te leggen dat de directie voor elke nevenfunctie expliciet toestemming vraagt aan het bestuur of de raad van toezicht.

Bij veel instellingen die met subsidies werken, is bepaald (in de subsidievoorwaarden of in algemene subsidieverordening van de subsidiërende overheid) dat een bestuurslid of directeur niet tevens ambtenaar of gekozen vertegenwoordiger mag zijn bij de subsidieverstrekker.

5.2 Aanbeveling 14

De instelling zorgt dat het profiel voor de samenstelling van de raad van toezicht als geheel openbaar is door het op te nemen in het beleidsplan en jaarverslag.

Een organisatie kan voor actieve openbaarmaking kiezen, bijvoorbeeld op de website of in het jaarverslag. Er is sprake van passieve openbaarmaking als een organisatie het profiel op verzoek toestuurt aan geïnteresseerden. Deze mogelijkheid kan worden vermeld in het jaarverslag.

Waarom?

Met het oog op het openbaar verantwoorden, is het passend om de samenleving te laten weten welke profieisen een organisatie stelt aan haar bestuursleden of toezichthouders. Op deze manier stelt de organisatie de maatschappij in staat om de kwaliteit van het bestuur of de raad van toezicht te beoordelen. Daarom is het van belang dat instellingen het profiel opnemen in jaarverslagen en beleidsplannen.

In een jaarverslag hoeft de organisatie zich niet te beperken tot hetgeen de subsidieverstrekkers vereisen. Het jaarverslag wordt ook vaak gebruikt om maatschappelijke, culturele en sociale verantwoording af te leggen. Als een jaarverslag op die manier wordt opgesteld, kunnen de aanbevelingen eenvoudig een plaats vinden in dat jaarverslag.

5.3 Aanbeveling 15

De instelling publiceert in haar jaarverslag relevante gegevens over individuele leden van de raad van toezicht.

Waarom?

Uit oogpunt van transparantie is het voor de hand liggend om open te zijn over degenen die de organisatie besturen en er toezicht op houden. Het vermelden van aanvullende gegevens van de mensen die niet in dienst zijn bij de organisatie, maar er wel sterke invloed op uitoefenen, draagt bij aan het vertrouwen van de buitenwereld.

Wat zijn relevante gegevens?

Relevante gegevens zijn in elk geval: naam, woonplaats, beroep of hoofd-functie en eventuele neven- of bestuursfuncties. Voor wat betreft de laatste gegevens kan men ervoor kiezen de vermelding te beperken tot die functies die op enig manier raakvlakken hebben met, of van belang zijn voor, de functie als toezichthouder van de instelling.

5.4 Aanbeveling 16

De directie verschaft de raad van toezicht, gevraagd en ongevraagd, tijdig en volledig, de informatie die nodig is voor een goede taakvervulling.

Het inhoudelijke beleid en de concretisering ervan maken deel uit van die informatie. De raad van toezicht stimuleert de directie om het inhoudelijke beleid bespreekbaar te maken.

Het gaat er vooral om dat er geen sprake kan zijn van (onaangename) verrassingen in de informatievoorziening tussen beide partijen. Beide hebben voor hun handelen volledige, juiste en tijdige informatie nodig van de andere partij.

Waarom?

Om verantwoordelijkheid te kunnen dragen, moeten toezichthouders weten wat er gebeurt. Daarom is het belangrijk dat de directie op tijd aangeeft welke ontwikkelingen er spelen en met name welke risico's de organisatie loopt. Vermeden moet worden dat de raad van toezicht door derden wordt geconfronteerd met slecht nieuws waarop men onvoorbereid moet reageren. Het is een belangrijke taak van de directie om de raad van toezicht tijdig en voldoende te informeren. In moeilijke tijden betekent dat een intensiever contact tussen beide partijen, soms ook buiten vergaderingen om.

Informatiebehoefte formuleren

Verrassingen voor het bestuur of de raad van toezicht worden voorkomen wanneer de informatiebehoefte zorgvuldig is geformuleerd. Ga gezamenlijk na wat toezichthouders moeten weten om hun taak goed te kunnen uitoefenen en hun verantwoordelijkheid te kunnen dragen. De raad van toezicht bepaalt welke informatie men van de directie wil ontvangen en geeft daarmee ook indicatoren voor het beleid dat men wil voeren dan wel het toezicht dat men wenst uit te oefenen.

Een raad van toezicht dient specifiek te zijn over de informatiewensen. Men kan niet slechts verklaren te willen toezien op 'het personeelsbeleid' of 'de financiële situatie', maar men moet aangeven welke informatie daarvoor is. Het opstellen van een overzicht van de door de raad van toezicht gewenste informatie biedt de zekerheid dat het toezichthoudend orgaan goed kan worden geïnformeerd en dat de informatieverstreckende partij, de directie, weet welke gegevens vereist zijn. Afgesproken kan worden dat de raad van toezicht bijvoorbeeld alle rapportages van externe adviseurs ontvangt. Denk daarbij onder andere aan inspectierapporten, visitatieverslagen, accountantsrapporten, beoordelingen door een bank en Arbo-risicoanalyses. Daarnaast dient de raad van toezicht geïnformeerd te worden over hetgeen aan de orde is of komt in de relatie met de subsidiegever.



"ZEG VAN BAALEN, WAT HADDEN WE NU AFGESPROKEN?!"

5.5 Aanbeveling 17

De raad van toezicht maakt afspraken met de directie over het gebruik van de secretariële staf en andere ondersteuning vanuit de organisatie.

De raad van toezicht bestaat in de meeste gevallen uit vrijwilligers; ondersteuning door de secretariële staf van de organisatie verbetert de kwaliteit van zijn functioneren.

Waarom?

Een culturele instelling dient haar beleid, haar besluiten en dus haar eigen geschiedenis te documenteren. De raad van toezicht besteedt hieraan vaak onvoldoende tijd en aandacht. 'Welke toezichthouder maakt het verslag van de vergadering van de raad van toezicht' en 'Wie maakt het verslag van het functioneringsgesprek met de directeur', zijn vragen die regelmatig gesteld worden, maar die zelden leiden tot een principiële discussie over de rol- en taakverdeling van de betrokkenen. Toch is het goed daar eens bij stil te staan. In het geval dat toezichthouders aansprakelijk gesteld worden bijvoorbeeld, is het cruciaal dat notulen en besluitenlijsten beschikbaar zijn.

In sommige organisaties is de directeur tevens secretaris van de raad van toezicht. Dat is over het algemeen geen wenselijke situatie, omdat de directeur dan ook zijn eigen werkgever is. In andere organisaties is de directeur aanwezig bij vergaderingen van de raad van toezicht waar hij een adviserende stem heeft. Deze directeur krijgt vaak de opdracht de uitvoering van de genomen besluiten te verzorgen. Secretariële taken kunnen ook worden overgelaten aan een medewerker die de vergadering bijwoont. Voor de verslaglegging kan tevens een gespecialiseerd bureau worden ingehuurd. Zeker als er vertrouwelijke zaken op de agenda staan, valt dat te overwegen.

De raad van toezicht kan op meer terreinen ondersteuning nodig hebben. Denk aan financiële zaken (onkostendeclaraties), aan bijscholing of documentatie over het inhoudelijke werkveld. Meestal maakt de raad van toezicht hierbij gebruik van de capaciteit van de instelling.

5.6 Aanbeveling 18

Het bestuur of de raad van toezicht benoemt de accountant; een vertegenwoordiging van het bestuur of de raad van toezicht overlegt ten minste jaarlijks met hem/haar.

De accountant beoordeelt als externe deskundige de financiële kant van de activiteiten van de organisatie en dient jaarlijks goedkeuring te verlenen aan de jaarstukken.

Waarom?

De accountant is de raad van toezicht behulpzaam bij het uitvoeren van de toezichthoudende taak. Om die reden is het belangrijk dat de accountant niet wordt benoemd door de directeur. Deze zou dan immers zijn eigen toezichthouder benoemen. Bij de benoeming van de accountant kan de raad van toezicht ook specifieke wensen aan de opdracht toevoegen. Zo kan de accountant een rol spelen bij het opstellen en controleren van de kwantitatieve gegevens van de instelling.

In veel instellingen loopt het contact met de accountant uitsluitend via de directie. Vanuit de toezichthoudende verantwoordelijkheid van de raad van toezicht is het wenselijk dat er tenminste éénmaal per jaar direct contact is tussen (een delegatie van) de raad van toezicht en de accountant.

Het kan zinvol zijn om de accountant op te dragen ter beoordeling van het financiële verslag ook een management letter op te stellen. Hierin geeft de accountant aan op welke punten het management kan worden verbeterd. Als de raad van toezicht deze management letter bespreekt met de directie en de accountant, kan in goed overleg worden afgesproken welke verbeteringen in de (administratieve) organisatie kunnen worden doorgevoerd. Denk hierbij aan resultaten die niet direct in geld zijn uit te drukken, zoals bezoekersaantallen, aantallen leden en dergelijke.

5.7 Aanbeveling 19

De raad van toezicht overlegt en besluit minstens eenmaal per jaar over:

- a. *het algemene beleid en de strategie*
- b. *de financiële stand van zaken, waartoe de begroting en de jaarrekening behoren*
- c. *de eigen werkwijze en taakverdeling*
- d. *het eigen functioneren en de relatie met de directie*

Van deze bespreking wordt melding gemaakt in het jaarverslag, zonder dat op de inhoud hoeft te worden ingegaan.

Waarom?

Het bestuur of de raad van toezicht doet er goed aan regelmatig een moment van bezinning in te bouwen om te voorkomen dat men wordt meegesleept in de waan van de dag.

Inhoudelijk komen er verschillende zaken aan de orde.

Elly Linzel- de Vries, bestuursvoorzitter Openbare Bibliotheek Almere

'In Almere hebben we met een unieke situatie te maken doordat onze stad in 30 jaar van 0 inwoners naar 180.000 inwoners is gegroeid. In 25 jaar zijn we van een dorpsbibliotheek een grootstedelijke bibliotheek geworden. Almere is nu de achtste stad van Nederland, maar wordt straks vijfde stad van Nederland. Deze situatie vraagt om voortdurende interne bijstelling. Wij hadden een traditioneel bestuur en zijn in een oefensituatie op weg naar een bestuursmodel met een raad van toezicht en een raad van bestuur. Zo'n model is veel slagvaardiger en professioneler en past daarom beter bij de omvang van de organisatie. Wel hebben wij als bestuur de voorwaarde gesteld dat de organisatie op een kwalitatief niveau moet zijn. Of ik straks ook voorzitter van de raad van toezicht word, weet ik helemaal nog niet. Wat relevant is, is dat de inhoud van de functie bestuurder verandert in toezichthouder. Daarom stelt iedereen, dus ook de voorzitter, zijn functie beschikbaar. Wij hebben nu al een bestuur met profielen en zullen dat in het nieuwe bestuursmodel ook weer hebben. Als je de statuten verandert, lever je allemaal je functie in. Pas daarna wordt er gekeken wie er aan de nieuwe functieprofielen voldoen.'

Het algemene beleid en de strategie.

Dit punt sluit aan bij artikel 24.1 van de Wet op de Ondernemingsraden en betreft de algemene gang van zaken aan de hand van vragen als: Hoe staan we ervoor? Wat komt er op ons af? Welke kant willen we zelf op?

De financiële stand van zaken.

De definitieve jaarcijfers of tussentijdse financiële cijfers staan centraal, opdat de toezichthouders zich een beeld kunnen vormen en kunnen bepalen of er zou moeten worden ingegrepen.

De eigen werkwijze en taakverdeling.

Hierbij draait het om zelfreflectie van de raad van toezicht.

Het eigen functioneren en de relatie met de directie.

De verhoudingen tussen de raad van toezicht en de directie en andere organen in de organisatie is een belangrijk punt van aandacht. Deze aanbeveling sluit aan op aanbeveling 16, waarin de informatie van directie aan de raad van toezicht is geregeld.

Vooraf dient nagedacht te worden over welke onderwerpen men informatie nodig heeft om de verantwoordelijkheid van bestuurder of toezichthouder waar te kunnen maken: taakverdeling binnen de raad van toezicht (financiële taken, werkgeverstaken, en dergelijke).

Van belang dat de raad geen taken op zich neemt die tot de verantwoordelijkheid van de directie behoren:

- strategie en beleid
- kengetallen (bijvoorbeeld: bezoekersaantallen, leden en dergelijke)
- financiële gegevens (maandrapportages/kwartaalcijfers/jaarcijfers/management letter van accountant)
- functioneren raad van toezicht (zowel intern als in relatie tot de directie).

5.8 Aanbeveling 20

De raad van toezicht bespreekt de wenselijkheid om zich tegen bestuurdersaansprakelijkheid te verzekeren.

Waarom?

De laatste jaren is aansprakelijkheid een hot issue geworden. Aanvankelijk gold dat alleen voor het bedrijfsleven, maar de aandacht is ook overgeslagen naar de not for profit sector.

Sinds er bestuursleden en toezichthouders veroordeeld zijn vanwege aansprakelijkheid, is het zinnig om na te denken over de wenselijkheid van een dergelijke verzekering. Daarbij is een belangrijke vraag of er risico's worden gelopen die niet gedragen kunnen worden.

Leden van bestuur of raad van toezicht laten financiële aspecten van hun taak veelal over aan de penningmeester of het duo penningmeester-directeur. Hiermee verwaarlozen zij hun taak en lopen zij grote risico's in het geval ze aansprakelijk worden gesteld. De raad van toezicht is als geheel verantwoordelijk voor het financiële beleid.

Risicoanalyse

Het eerste dat een organisatie moet doen om te weten of verzekeren verstandig is, is het maken van een risicoanalyse. Daarbij dient te worden nagegaan wat de toezichthouder verweten kan worden. Daarvoor zijn verschillende checklists beschikbaar, die men veelal op websites van grote banken vindt. Daarna moet men vaststellen wat de grootste risico's zijn en een beeld zien te vormen van de maximale schade die daaruit zou kunnen voortvloeien. Vervolgens moet beoordeeld worden of de organisatie die maximale schade kan dragen. Dat laatste zal slechts zelden het geval zijn, omdat de reserves in de culturele sector in het algemeen beperkt zijn en de schade bij aansprakelijkheid hoog kan oplopen.

5.9 Aanbeveling 21

Toezichthouders treden tussentijds af wanneer dit bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins geboden is.

Al zijn zetels tegenwoordig zelden meer van pluche, toch komt het nog te vaak voor dat toezichthouders aan hun zetel kleven. Het is van belang om deze hechting te verbreken waar dat nodig is.

Waarom?

Het belang van de organisatie moet voorop staan bij het functioneren van toezichthouders. Dat betekent dat hun functioneren vanuit dat licht gezien moet worden. Het risico dat iemand te lang op een bepaalde bestuurszetel blijft zitten, bijvoorbeeld als iemand in de ogen van anderen niet goed functioneert, is in het algemeen veel groter dan het risico dat iemand te snel opstapt. Daarom is het wenselijk dat en toezichthouders minder vastzitten aan het pluche.

De overgang van een traditioneel bestuursmodel naar een raad-van-toezicht-model is een voorbeeld van een situatie waarin het wenselijk is dat alle bestuursleden hun zetel ter beschikking stellen. Juist op dat moment zou een organisatie met een schone lei moeten kunnen beginnen. Daarbij is overigens niet uitgesloten dat oud-bestuursleden worden benoemd in de nieuwe raad van toezicht, maar dat gebeurt dan op basis van een nieuw gemaakt profiel voor die raad (aanbeveling 5).

5.10 Aanbeveling 22

Toezichthouders treden tussentijds af wanneer zij onvoldoende functioneren, er structurele onenigheid van inzichten is, of onverenigbaarheid van belangen of omdat dit anderszins geboden is. De raad van toezicht vergadert volgens een vastgesteld schema. Bij frequente afwezigheid worden de betreffende bestuursleden of toezichthouders daar op aangesproken.

Frequentie en aanwezigheid

Sommige raden van toezicht vergaderen slechts een enkele keer per jaar. Meestal wordt echter een hogere frequentie gehanteerd, variërend van vier tot zes reguliere vergaderingen per jaar. Het kan incidenteel wenselijk zijn om een extra vergadering in te lassen.

Vanwege de over het algemeen lage frequentie van vergaderen is regelmatig afwezigheid van leden schadelijk voor het voortdurend toezicht houden op de organisatie. Het is niet mogelijk om toezichthouders formeel tot aanwezigheid te dwingen, maar er is zeker sprake van een morele verplichting tegenover de organisatie, tegenover de collega's en zelfs tegenover de samenleving.

Het verdient aanbeveling om als raad van toezicht onderling af te spreken wat men verstaat onder 'frequente afwezigheid'. Van belang daarbij is natuurlijk ook de reden van afwezigheid. De oorzaak kan afwezigheid verontschuldigen, maar ook aanleiding zijn tot heroverweging van het lidmaatschap.

5.11 Aanbeveling 23

De raad van toezicht rapporteert in het jaarverslag over het omgaan met deze aanbevelingen.

Waarom?

Het is wenselijk dat een culturele instelling zich verantwoordt over de manier waarop zij omgaat met cultural governance. In eerste instantie is het voor een organisatie een manier om aan de buitenwereld te laten zien dat men 'staat voor goed bestuur en toezicht'. Aangezien transparantie een belangrijk element van cultural governance is, kan een organisatie zo, vanuit haar eigen kracht, laten zien hoe ze de zaken intern geregeld heeft.

Daarnaast zijn deze aanbevelingen belangrijk als de instelling voor het uitvoeren van haar activiteiten gelden, zoals subsidies en bijdragen van fondsen, ontvangt. De meeste subsidieverstrekkers eisen namelijk een vorm van verslaglegging. Ook het publiek heeft recht op informatie. Door verslaglegging van de omgang met de 23 aanbevelingen van cultural governance kan tenslotte ook worden nagegaan in hoeverre dit instrumentarium voor zelfregulering van de culturele sector aan haar doel beantwoordt.

Een instelling kan haar omgang met deze aanbevelingen voor cultural governance op verschillende manieren laten zien. Dit kan bijvoorbeeld door het opnemen van een algemene tekst in het jaarverslag. Ook zou in het jaarverslag per aanbeveling aangegeven kunnen worden hoe de raad van toezicht en de directie ermee omgaan. Daarbij kan worden toegelicht welke aanbevelingen overgenomen zijn en welke niet. Wanneer een aanbeveling niet wordt opgevolgd, is het wenselijk dat de instelling uitlegt waarom dit niet gebeurd is. Zo wordt, net als in het bedrijfsleven en in andere sectoren, het principe gehanteerd van *comply or explain*: pas de aanbeveling toe of motiveer waarom de organisatie een bepaalde aanbeveling niet opvolgt. De manier van omgaan met de aanbevelingen kan ook nog worden opgenomen in een aparte bijlage van het jaarverslag. Publicatie op de website draagt zeker bij aan transparantie en illustreert bovendien de bereidheid tot verantwoording.

*Henriëtte de Kok-de Koning, algemeen directeur en bestuursvoorzitter
van de Bibliotheek Midden-Brabant*

'Cultural governance is een thema dat mij intrigeert; met de raad van toezicht gebruiken we de voorwaarden om jaarlijks te kijken hoe we er voor staan. Ik noem het altijd 'checks & balances', waarbij drie elementen centraal staan: toezicht houden, het opdrachtgeverschap en besturen. Deze drie elementen moeten goed in balans zijn om een organisatie toekomstklaar te houden. In Tilburg hebben we sinds tweeënhalf jaar een raad van toezicht. Ik vind het vooral belangrijk dat die raad van toezicht van buiten naar binnen kijkt. Wat speelt er in de organisatie en wat in de context daar omheen? En ziet de raad van toezicht dat terug in het beleid? Een raad van toezicht moet ook niet op de stoel van de bestuurder zitten want dan zijn ze teveel met de inhoud bezig terwijl ze juist naar het effect van die inhoud moet kijken. Eigenlijk zijn de leden van de raad van toezicht de ogen en oren van onze omgeving. Ik denk dat een dergelijk bestuursmodel zich vooral bewijst in een complexe omgeving, waarin een raad van bestuur slagvaardig moet zijn. In een traditioneel bestuursmodel ben je toch afhankelijk van die vier à vijf vergadermomenten per jaar.'

4. Ervaringen uit het veld

Hans Veen; algemeen directeur van de Openbare Bibliotheek Eindhoven

Als je bibliotheekdirecteur Hans Veen vraagt om in het kort de situatie van zijn organisatie in Eindhoven te schetsen, is hij niet te stuiten. Zijn monoloog begint bij de huisvesting in de voormalige Philips-fabriek en eindigt, met een terugtrekkende beweging in de tijd, bij zijn aantreden als directeur in 2002. 'Eindhoven is in grootte de vijfde stad van Nederland en de bibliotheek is niet gefuseerd met buurtbibliotheken in de regio; wel een samenwerkingsverband met de bibliotheek in Best. De centrale bibliotheek is alle dagen van de week open. Er werken 160 mensen en die zijn samen goed voor 80 fte's.' Natuurlijk komt ook voorganger Henk Das ter sprake die aan de wieg stond van het ontwikkelingsproces dat de bibliotheek de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. 'De bibliotheek heeft zich in tien jaar tijd erg snel ontwikkeld van een bibliotheek die sterk achterliep tot een bibliotheek die heel erg voorop is gaan lopen, met nadruk op informatie. Als je binnenkomt in de Witte Dame – zoals het oude Philips-pand nog steeds heet – kom je eerst in een ruimte die niet heel erg op een bibliotheek lijkt. Op de begane vloer draait het om informatiedomeinen en adviesmedewerkers. Op de tweede verdieping vind je de boekenkasten pas.' Toen Hans Veen in 2002 bij bibliotheek Eindhoven directeur werd, trof hij een traditioneel stichtingsbestuur aan. 'De top van de organisatie bestond uit twee sectorhoofden met een vacature voor directeur die eigenlijk eindverantwoordelijk was voor alles', legt hij uit. 'We hadden hier dus een heel traditioneel bestuursmodel.'

'Mede naar aanleiding van het rapport over cultural governance zijn we toen gaan nadenken hoe we dat beter zouden kunnen doen. Met de mensen uit het management en een aantal leden uit het oude bestuur hebben we een commissie gevormd. Die kwam toen tot de conclusie dat het oude stichtingsbestuur in feite nog altijd de beleidsbepalende partij was, maar dat de feitelijke bedrijfsleiding in handen was van drie personen: mijn sectorhoofden en ik. Zelf had ik wel de beschikking over een MT dat uit vijf personen bestond.' Waarom hij zo'n MT belangrijk vond, ligt toch wel voor de hand, vindt hij. 'Bibliotheek Eindhoven is een organisatie met 160 medewerkers, biedt een breed palet aan activiteiten en heeft bovendien heel veel ambities om dingen te ontwikkelen. In de top heb je dan mensen nodig die op eigen autonoom werkterrein hun klus kunnen doen.'

Veen vertelt dat hij er vervolgens zelf voor gepleit heeft om niet één directeur te benoemen, maar een collectief. 'Ook omdat het de bedoeling was dat het bestuur raad van toezicht zou worden en de directie bestuur. Ik had er absoluut geen zin in om als enige bestuurder van zo'n stichting aan de slag te moeten. Ik wilde die verantwoordelijkheid graag delen. Bovendien leek het mij heel gezond dat degenen die in het topmanagement al verantwoordelijk waren voor een redelijk omvangrijk afgegrensd gebied, die medeverantwoordelijkheid en het ondernemerschap ook zouden dragen. Daaruit is toen het model ontstaan van een algemeen directeur met twee sectordirecteuren. We hebben alle drie een eigen portefeuille waarbinnen we zelfstandig kunnen opereren, met daarnaast duidelijk gedefinieerde gezamenlijke taak die we als bestuur gezamenlijk moeten doen. En daarbij zitten ook zaken die we bij wijze van goedkeuring aan de raad van toezicht moeten voorleggen.'

Naast de statuten is er een directiereglement waarin de portefeuilles nauwkeurig zijn afgebakend. 'Dat reglement stellen wij als directie op, maar het moet wel door de raad van toezicht worden goedgekeurd.' Zelf is Veen verantwoordelijk voor P&O, en voor de Productgroep Onderwijs en Instellingen. Daarnaast is er een sectordirecteur Middelen, wiens portefeuille eigen alles omvat wat je onder de noemer backoffice zou kunnen plaatsen. De andere sectordirecteur is er voor Publieke diensten, waaronder alles valt dat met directe dienstverlening aan het publiek te maken heeft. 'Binnen de begroting hebben we ieder een eigen budget', vertelt Veen. 'Maar als we het hebben over financieel beleid, de begroting, de voorbereiding van de jaarrekening of bedrijfsplannen rondom organisaties komt dat op de centrale agenda terecht. Dat zijn stuk voor stuk zaken die we centraal binnen de directie afstemmen.' Inmiddels werken ze in Eindhoven alweer anderhalf jaar met deze constructie.

Veen vindt dat het model zich vooral al bewezen heeft bij de financiële gezondmaking van de organisatie. Hij vertelt dat de gemeente Eindhoven hoge eisen stelt aan de financiële deugdelijkheid van gesubsidieerde stichtingen en daar ook duidelijke normen voor gedefinieerd heeft. 'Voor een directie betekent het dat je alert bezig moet zijn met het verder gezond maken van de financiën. Je moet er dus onder meer voor zorgen dat de liquiditeit goed is, dat je goed let op externe financiering, dat je monitort wat er met de subsidie gebeurt, dat je rapportages op basis van de begroting goed bekijkt en zo zijn er nog wel wat punten te noemen. Voorheen waren dat heftige onderwerpen van gesprek in het bestuur, maar dan wel maar vier keer per jaar, als het bestuur bijeen kwam. Je begrijpt dat je daardoor in een veel lager tempo vooruit komt dan wanneer je dat op directieniveau doet. Wij hebben dat hele traject om tot een financieel gezonde situatie te komen elke twee weken als directie op de agenda staan, waardoor we dat proces nu veel beter in de tang hebben.'

Bovendien zijn volgens Veen de tijden veranderd, waardoor er ook andere eisen gesteld worden. 'Vroeger was het zo dat een bibliotheek een vanzelfsprekende instelling was. De bibliotheekdirecteur was iemand die zich vooral bezig moest houden met de bibliotheek als instituut en het liefst moet hij ook uit het bibliotheekveld afkomstig zijn.' Dat is volgens Veen nu wel anders. 'Je bent veel meer bezig met de buitenwereld en wat zich daar allemaal afspeelt. Daarin moet je als directeur kunnen mee bewegen, maar daarvoor heb je dan wel eigen bevoegdheden nodig waarvoor je speelruimte op papier geregeld is.' De context is echt heel anders geworden, stelt hij nog maar eens. 'Neem nou de subsidie: die was vroeger met enige indexmatige verhoging elk jaar hetzelfde. Nu hebben we als bibliotheken net een hele roerige periode achter de rug met bezuinigingen; heel weinig dingen zijn nog maar vanzelfsprekend.' Wat hem betreft is het een uitgemaakte zaak: 'besturen doe je niet op afstand. Toezicht houden wel, maar besturen moet je van dag tot dag in de organisatie doen.'

Het afgelopen jaar heeft bibliotheek Eindhoven drie filialen gesloten en de overige acht compleet opnieuw ingericht. Veen: 'Dat begon met een gesprek tussen mij en de wethouder. Hoe gaan we dat regelen; waar komen de spandoeken; en wie vangt de ellende op?' Samen met de wethouder heeft hij dat vanuit zijn portefeuille 'netjes' geregeld. 'Ik vind wel dat je dergelijke besluiten niet moet afschuiven op de gemeente en moet gaan roepen dat het voortkomt uit bezuinigingen. Dat vind ik laf! Maar wel ben je op een bepaald ogenblik met de gemeente uitgepraat bent en moet je daarna je eigen verantwoordelijkheid moet nemen. Wij hebben de gemeente uitgelegd dat we niet in staat waren om elf filialen duurzaam in stand te houden. We hebben ze daarop verteld dat we er acht heel goed konden doen en dat we die ook opnieuw zouden inrichten. Belangrijk daarbij is wel dat je een uiterste poging moet doen om het daarna helemaal dicht te timmeren met de gemeente.'

Terugkijkend op de afgelopen anderhalf jaar, denkt Veen dat een aantal zaken nog wel voor verbetering vatbaar is. 'We hebben nu veel scherper in het snotje wat we eigenlijk zouden willen. Het wringt bijvoorbeeld op de spanning tussen de eigen portefeuille die je als directeur hebt en het algemeen beleid. We zijn teveel doorgeschoten in die muurtjes tussen de eigen portefeuilles. Die werken weliswaar heel productief, maar roepen tegelijkertijd ook wel eens vragen op. Je moet heel erg betrokken zijn bij de continuïteit van die stichting in de toekomst en daar heb je geen portefeuillevverdeling voor, maar ben je alle drie verantwoordelijk voor.' Een profiel voor de directeuren ligt er niet, aldus Veen, maar dat komt volgens hem doordat de nieuwe directie gevormd werd door mensen die er al waren. 'Binnenkort komt er een vacature vrij omdat een van de sectordirecteuren weggaat. Dat is meteen een

goede aanleiding om eens nauwkeurig naar een profiel voor de directie te kijken.' Het ontbreken van een profiel, betekent overigens niet dat Veen nooit getoetst wordt door zijn raad van toezicht. Toen hij in Eindhoven kwam werken heeft hij de voorzitter van het bestuur gezegd dat hij jaarlijks een functioneringsgesprek wil. 'En dat ik het bovendien op prijs zou stellen als het bestuur, voorafgaand aan dat gesprek, in mijn omgeving in de organisatie eens het gesprek over mij zou aangaan om zo een beter beeld van mij te krijgen. Want ze functioneren toch op enige afstand en verblijven niet binnen de organisatie. Blijkbaar is dat goed bevallen, want zo doen ze het nu nog steeds. Afgelopen december zijn we op deze manier alle drie nog beoordeeld door de raad van toezicht. Ze waren heel tevreden, maar wilden ook meer duidelijkheid in de combinaties van portefeuilles enerzijds en de eenheid in directie anderzijds. Dat was dus een gedeeld beeld, zou ik maar zeggen.'

Niet te snel in standaardmodellen vervallen is de raad van Hans Veen aan bibliotheken die naar een model met raad van toezicht toe willen. Ook het kopiëren van blauwdrukken van andere bibliotheken raadt hij ten zeerste af. 'Het is goed om eens bij een andere bibliotheek te kijken voor de beeldvorming, maar meer ook niet. Ga vooral uit van je eigen organisatie! Hoe moet die de komende jaren functioneren? Hoe ziet de buitenwereld eruit en hoe is de relatie met de gemeente? Je moet niet denken: ik wil een raad van toezicht, doe mij maar een voorbeeld. Als je in een paar jaar tijd met jouw organisatie van A naar B wilt en er moet veel overhoop gehaald worden omdat het management ook niet stabiel is, dan kan het heel goed zijn dat je de raad van toezicht meer bevoegdheden laat houden en dat je vooral over een eenhoofdige directie praat. Er moet dan namelijk eenduidig bestuurd worden. Bevindt jouw bibliotheek zich daarentegen in stabiel vaarwater en moet er veel en krachtig ontwikkeld worden, dan heb je waarschijnlijk behoefte aan een meerhoofdige directie. Het is dus heel belangrijk om vast te stellen in welk stadium je organisatie zich bevindt. Daarna kun je daar dan een passend bestuursmodel bij zoeken.'

Huub Leenen; directeur van de Openbare Bibliotheek Spijkenisse

Het is feest in de 'tijdelijke' bibliotheek van Spijkenisse. Zojuist is bekend geworden dat de bibliotheek de prijs voor de beste internationale marketing campagne 2006 heeft gewonnen. De International Federation of Library Associations kende de prijs toe voor de campagne 'Wij missen u', waarbij leden die weinig lenen een kaartje ontvingen dat ze gemist worden. De personeelsleden zijn met elkaar in gesprek over het heugelijke nieuws en directeur Huub Leenen wil weten of die taart nu eindelijk al eens garriveerd is.

Bibliotheek Spijkenisse is sinds 1969 een zelfstandige stichting. Voorheen was de bibliotheek aangesloten bij een provinciale bibliotheekcentrale. 'Maar we zijn altijd nog een bibliotheek die vooral inkoop van anderen; we hebben zelf nooit veel backoffice ontwikkeld', zegt Leenen. 'We hebben een verzorgingsgebied van 75.000 inwoners en zijn een basisbibliotheek in wording. Qua schaalgrootte zouden we het op eigen kracht moeten kunnen doen, tenminste als je de cijfers van de commissie Meijer moet geloven. Die kwam ooit met cijfers dat 80.000 inwoners ideaal zou zijn. Waarop ik mij destijds al eens heb laten ontvallen: waarom voelen wij ons er dan zo ongelukkig bij? We zijn nauwelijks in staat om een beetje vet op de botten te hebben.' De



bibliotheek heeft net een reorganisatie achter de rug, 'tot gedwongen ontslagen aan toe', aldus Leenen. 'We hebben 3,5 ton bezuinigd om er met name voor te zorgen dat we nu beter op de zaak in kunnen spelen.' Daarnaast zijn er ook plannen voor nieuwbouw. De oude bibliotheek is gesloopt ten behoeve van winkels. 'Wij kamperen daarom tijdelijk hier', vertelt Leenen. Op de gevel staat ook niet voor niets 'tijdelijke bibliotheek'. 'Dat is om aan te geven dat we hier graag weer weg willen.'

Huub Leenen maakte samen met collega's uit Amersfoort, Gouda, Heerlen, Leiden, Sittard, Soest en Zeist deel uit van een werkgroep Cultural Governance. Al vindt Leenen 'werkgroep' een zwaar woord voor deze bijeenkomsten; hij zou het eerder 'begeleide intervisie' noemen. 'Aan de hand van het Cap Gemini-verhaal zijn we met elkaar het gesprek aangegaan. Hoe zit dat nu eigenlijk bij jou? En wat willen we hiermee bereiken? In mijn geval was dat om cultural governance weer eens op de agenda van mijn bestuur te plaatsen. Een aantal anderen konden daar verder in gaan.' De kritiek dat cultural governance obligaat zou zijn, wordt door Leenen resoluut van tafel geveegd. 'Dat is echt een misvatting. Het lijkt allemaal zo simpel, maar als je de voorwaarden van cultural governance over het gemiddelde bestuur heen legt, blijkt een groot gedeelte niet ingevuld te zijn. Vergelijk het maar met de certificeringeisen van de VOB. Als je daarnaar vraagt, zegt iedereen ook dat ze daar al aan voldoen. Maar als je vervolgens verder vraagt, en wilt weten hoe dat dan geregeld is, moet men je het antwoord schuldig blijven. Datzelfde geldt voor cultural governance.' Als voorbeeld noemt Leenen de vraag van een collega die op zoek was naar een profiel van een voorzitter. 'Er was dus bijna niemand die hem kon helpen. In statuten wordt wel geregeld hoe lang een voorzitter er zit, maar niets gezegd over de invulling van die functie. Statuten vertellen hoe vaak je moet vergaderen, hoe die vergaderingen moeten worden vastgelegd en welke functies moeten worden bekleed. Maar op het moment dat je je afvraagt wat een voorzitter nu precies moet doen en wat je in zo'n voorzitter zoekt, schiet je er weinig mee op.' Cultural governance zit hem vooral in: hoe tuig je iets op? Is er een profiel voor de bestuursleden? Er ontbreekt een verhaal waarin staat dat er aan de hand van een profiel een advertentie moet worden opgesteld, dat de voorzitter geacht wordt over een netwerk te beschikken, dat hij goed moet kunnen voorzitten, dat hij boven de partijen moet staan. Dat is er dus gewoon niet!

Maar als we de voorwaarden van cultural governance nu eens over zijn eigen bibliotheek heen leggen, wat ziet Leenen dan voor bestuur? 'Als ik die vraag in het vak stel, zeggen er een heleboel: ik heb een Raad van Toezicht. Vervolgens vraag ik altijd: mag ik jullie statuten ook zien, want ik ben geïnteresseerd in dat model. Op het moment dat je werkelijk een Raad van Toezicht hebt, heb je een bestuursmodel dat in de statuten geregeld is, waarbij de

directeur bestuur is.' Leenen zou in Spijkenisse graag met een raad van toezicht willen werken. 'De praktijk is namelijk dat het vaak al zo werkt. We hebben, zoals gezegd, net een grote reorganisatie achter de rug. De uitgangspunten daarvan werden met het bestuur besproken, maar de directeur was bezig met de uitvoering ervan. Dus ik sprak het sociaal plan af, ik zat in de gesprekken met de vakbonden en ik ging naar de kantonrechter. Als we werkelijk een bestuur zouden hebben gehad in de traditionele manier van besturen, dan zou de voorzitter dat hebben gedaan, of de secretaris.' Eigenlijk komt het er volgens Leenen in de praktijk op neer dat geen nieuws goed nieuws is: in slechte tijden komen de besturen dichterbij, en in goede tijden gaan ze op afstand.

'Voor de vorm praten wij elk jaar nog twee keer met de wethouder. Daarbij schuift het bestuur weer aan, terwijl in feite de beleidsmedewerker en de directeur alle afspraken maken, met daar omheen de wethouder, de voorzitter en de secretaris. 'Mijn bestuur is ook best genegen om raad van toezicht te worden, maar wil wel dat er eerst aan alle voorwaarden wordt voldaan.' Leenen legt uit dat er bijvoorbeeld ook risicoanalyses gemaakt moeten worden. 'Er kan je iets als organisatie overkomen, maar er kan natuurlijk ook intern iets goed misgaan. We hebben hier wel eens uitgerekend wat voor risicovermogen we nodig hebben en kwamen voor onze bibliotheek toch al gauw uit op vijf ton tot een miljoen. En dan heb je nog alleen maar de meest minimale kosten afgedekt'. Leenen licht toe dat hij het heeft over scenario's als een directeur die niet voldoet, er een ton tekort blijkt te zijn en er een interim-directeur benoemd moet worden. 'Voor je het weet, praat je ineens over maanden, zo niet jaren en heb je het echt over tonnen.' Cultural governance ziet hij ook als een verzameling omgangsvormen, als een stuk eerlijkheid, rechtvaardigheid en transparantie. 'Het is belangrijk dat een aantal zaken goed geregeld wordt, zodat vriendjespolitiek en coöptatie uitgesloten worden.' Als bestuurslid neem je ook nooit werk mee van je eigen organisatie. Onlangs nog zag Leenen daar een voorbeeld van hoe het niet moet. 'In het kader van een basisbibliotheekvorming hield een bepaalde voorzitter een fusie tegen. Heikel onderwerp was dat het automatiseringssysteem van zijn bibliotheek zou worden opgeheven ten gunste van het grotere geheel. Het punt was dat het systeem door de voorzitter geschreven was waardoor het eigen belang en het algemeen belang ineens door elkaar liepen. En dat kan natuurlijk niet.'

Cultural governance geeft onder meer richtlijnen voor de samenstelling van een bestuur. Zo zou dertig procent jonger dan 40 jaar moeten zijn. Hoe zit dat eigenlijk met het bestuur in Spijkenisse? 'Op dit moment hebben we geen jongeren in het bestuur. De jongste is begin veertig, maar er ligt een nadrukkelijk verzoek van het bestuur om te gaan verjongen.' Hardop den-

kend vraagt Leenen zich af hoe je aan geschikte jongeren in je bestuur komt. 'Je zou bijvoorbeeld de stichting Kunst & Zaken kunnen inschakelen, want die heeft een goed netwerk. Aan de andere kant kennen wij hier in Spijkenisse ook een klantenpanel waarvoor het wel gelukt is twee jongeren te vinden. Als een van hen nu potentie blijkt te hebben, zou je op een gegeven moment kunnen kijken of die bij een vrijkomende vacature door zou kunnen schuiven?' En hoe zit het eigenlijk met het profiel van de directeur? Is er wel eens nagedacht over een profiel voor zijn opvolger? Leenen beantwoordt de vraag ontkennend. 'Normaal gesproken zie je dat aankomen en in andere gevallen ben je toch altijd te laat. Als ik vandaag laat weten dat ik wegga, zit er nog geen opvolger op het moment dat ik weg ben. Kijkend naar transparantie, denk ik dat er wel een profiel zou moeten zijn voor een directeur. Dat profiel kan dan zowel op mij als op mijn opvolger slaan. Het bestuur zou mij aan de hand daarvan kunnen beoordelen en we zouden het op die manier over mijn sterke en zwakke punten kunnen hebben, waarna je binnen onze organisatie ondersteuning zou kunnen zoeken voor mijn zwakke kanten.' Of zijn functioneren wel eens onder de loep genomen wordt? 'Nog niet jaarlijks, maar daar willen we wel naartoe. Ik word beoordeeld en dat is al heel wat, denk ik. De meeste van mijn collega's worden dat namelijk helemaal niet. Dit is overigens typisch zo'n open deur die door cultural governance benoemd wordt, maar die in de praktijk vaak over het hoofd gezien wordt. Datzelfde geldt voor het functioneren van het bestuur zelf. In veel bibliotheken krijg je geen antwoord op zo'n vraag. Er wordt dan wat lacherig gedaan, van we hebben het toch gezellig met elkaar en het gaat toch goed. Cultural governance heeft op dit moment nog weinig veranderd in deze bibliotheek, maar dat was ook niet mijn doelstelling. Ik wilde dat de discussie weer op gang gebracht zou worden en dat is gebeurd. Er is hier niemand die deze punten onzin vindt; wel is er soms een tweeledig gevoel van dit doen we al, terwijl dat niet in alle gevallen zo is.' Leenen hecht aan goed bestuur en vindt dat juist in deze tijd van schaalvergroting de voorwaarden voor cultural governance ingebracht zou moeten worden. Helaas ziet hij het omgekeerde gebeuren. 'In plaats van dat er overal in een keer raden van toezicht ingesteld worden, worden er besturen binnengesjouwd die juist heel dicht op de materie gaan zitten. Dat vind ik een gemiste kans!'

Bijlage 1

Model functieomschrijving directeur/bestuurder in een Raad van Toezicht-model

Functietitel: directeur/bestuurder in het Raad van Toezicht-model

FUNCTIEOMSCHRIJVING

Situatieschets

De directeur/bestuurder is op grond van het vastgelegd directiestatuut eindverantwoordelijk voor het management en het besturen van de basisbibliotheek. Toezicht op dit management en besturen wordt uitgeoefend door de raad van toezicht die op afstand beleid en ontwikkeling van de organisatie volgt en op dit gebied een adviserende functie heeft.

De raad van toezicht blijft zelfstandig bevoegd volgens de in de statuten vastgelegde specifieke bevoegdheden (zoals bijvoorbeeld: goedkeuren begroting, beleidsplan en jaarrekening, benoeming, schorsing, ontslag van de directeur/bestuurder, benoeming, ontslag van de registeraccountant, aangaan of verbreken van duurzame samenwerkingsrelaties, het wijzigen van de statuten, voorstellen tot oprichting of ontbinding van een rechtspersoon).

De directeur/bestuurder is belast met het integraal management van de bibliotheekorganisatie, waarbij het zwaartepunt ligt bij de ontwikkeling van het strategisch beleid van de organisatie en de delegatie van verantwoordelijkheden op operationeel, logistiek, financieel en personeel gebied aan de hoofden frontoffice en ondersteunende diensten.

De directeur basisbibliotheek is als eindverantwoordelijke voorzitter van het managementteam van de organisatie.

De basisbibliotheek bestaat uit ... fte's en ... medewerkers.

Leidinggeven en ontvangen

De directeur/bestuurder geeft direct leiding aan de hoofden frontoffice en ondersteunende diensten en via gedelegeerde verantwoordelijkheid aan de medewerkers van de basisbibliotheek.

De directeur/bestuurder werkt zelfstandig, draagt de eindverantwoordelijkheid en oefent formeel en feitelijk het bestuur over de organisatie uit.

Externe contacten

De directeur/bestuurder legt, ontwikkelt en onderhoudt veelvuldig externe contacten die voortkomen uit het management en besturen van de basisbibliotheek. De directeur onderhoudt contacten met lokale en regionale overheden en -instellingen, belangengroepen, samenwerkende instellingen, landelijke project- en werkgroepen en overige derden, wanneer er sprake is van beleidsontwikkelingen die een relatie hebben of zouden kunnen krijgen met de doelstelling, functie, identiteit en plaats van de bibliotheek in de regionale gemeenschap.

Interne contacten

De directeur/bestuurder stemt werkzaamheden af met de operationeel leidinggevenden (2e managementlaag) en onderhoudt contacten met medewerkers binnen de organisatie en geeft deze medewerkers het gevoel gezien en gehoord te worden.

De directeur/bestuurder zit als eindverantwoordelijke de vergaderingen van het managementteam voor.

De directeur basisbibliotheek woont de vergaderingen van de raad van toezicht bij, tenzij de raad van toezicht te kennen geeft zonder de directie te willen vergaderen.

Inschaling

De functie is ingedeeld in schaal ...

Functiedoel

De basisbibliotheek stelt zich ten doel: de realisatie van een uitnodigende, laagdrempelige en aantrekkelijke toegangspoort tot de wereld van analoge en digitale informatie. Naast deze toegangspoort biedt de bibliotheek een klantgerichte vraagbaak waar elke vraag direct of na een duidelijke periode van een antwoord wordt voorzien. De bibliotheek biedt een 24/7 leenservice en aantrekkelijk abonnement tot het lenen van media uit de eigen, regionale of landelijke collectie. De bibliotheek is de plaats waar een breed scala aan publieksactiviteiten (presentaties, cursussen, lezingen, concerten, enz.) waar zowel educatieve als culturele activiteiten vorm en gestalte krijgen.

Om deze doelstellingen te kunnen realiseren werkt de bibliotheek met een visie, missie en kernwaarden concreet uitgewerkt in een beleidsplan en jaarlijks vast te stellen werkplannen, waarin de werkplanning, de relaties met de verschillende organisatieonderdelen, de (budget) begroting en de ontwikkelingen en resultaten van projecten en diensten zijn vastgelegd.

De directeur/bestuurder is eindverantwoordelijk voor de vaststelling en uitvoering van deze beleidsdoelstelling en is eindverantwoordelijk voor het

waarborgen van de continuïteit van de basisbibliotheek. De directeur delegeert managementverantwoordelijkheden aan de operationeel leidinggevenden (hoofden frontoffice, coördinator backoffice, hoofd ondersteunende diensten). De directeur geeft deze verantwoordelijkheden gestalte door een kwalitatieve inzet van mensen en middelen en de communicatie tussen deze mensen.

De directeur/bestuurder informeert de raad van toezicht periodiek over de performance en ontwikkeling van de organisatie en legt periodiek verantwoording af aan de raad van toezicht door middel van (bijvoorbeeld) kwartaalrapportages. De directeur rapporteert tevens aan de ondernemingsraad, de betrokken gemeenten en de cliënten van de basisbibliotheek.

Resultaatgebieden

Resultaatgebied 1. Management

De directeur/bestuurder is als eindverantwoordelijke beslissend op het gebied van de organisatie, planning en ontwikkeling van de operationele, logistieke, financiële en personele processen en activiteiten binnen de basisbibliotheek.

De directeur/bestuurder is eindverantwoordelijk met betrekking tot de delegatie van verantwoordelijkheden aan de hoofden frontoffice en ondersteunende diensten op het gebied van de bewaking van de kwaliteit de in- en externe dienstverlening, het klantcontact, de effectiviteit van de werkprocessen, het lokaal beheer van de toegewezen budgetten en de realisatie van de verschillende lokale en centrale werkplannen.

De directeur/bestuurder is eindverantwoordelijk voor het beheer en de bestemming van het aan de basisbibliotheek toegewezen budget. De directeur stelt het investeringsbeleid vast, beheert het vermogen en stelt het huisvestingsbeleid vast.

De directeur/bestuurder informeert de raad van toezicht omtrent budgettaire ontwikkelingen in beleidsperioden, vastgelegd in een begroting per beleidsperiode.

De directeur/bestuurder uitvoerend op het gebied van de verzorging van een heldere en sluitende periodieke managementrapportage aan de raad van toezicht.

Evaluatie op:

Indicatoren:

Resultaatgebied 2. Beleidsontwikkeling

De directeur/bestuurder is als voorzitter van het managementteam eindverantwoordelijk op het gebied van de ontwikkeling van het strategisch beleid van de organisatie (bedrijfsvisie, -missie en kernwaarden).

De directeur/bestuurder laat zich vanuit de dagelijkse managementpraktijk informeren door de operationeel leidinggevendens middels analyses van deze praktijk, in combinatie met de analyse van landelijke, regionale en lokale ontwikkelingen. De directeur/bestuurder is als zodanig eindverantwoordelijk voor de innovaties en ontwikkelingen in de performance van de organisatie.

Evaluatie op:

Indicatoren:

Resultaatgebied 3. Leidinggeven

De directeur/bestuurder is beslissend op het gebied van het leidinggeven aan de operationeel leidinggevendens in de 2e managementlaag en via gedelegeerde verantwoordelijkheid aan de medewerkers van de basisbibliotheek.

De directeur/bestuurder is eindverantwoordelijk op het gebied van de vaststelling van het personeelsbeleid en de wijze waarop dit beleid tot uitdrukking wordt gebracht.

De directeur/bestuurder is eindverantwoordelijk met betrekking tot de delegatie van verantwoordelijkheden op het gebied van de kwalitatieve uitvoering van het personeelsmanagement.

De directeur/bestuurder is eindverantwoordelijk met betrekking tot de delegatie van verantwoordelijkheden op het gebied van de verzuimbegeleiding volgens het geldend protocol, de bewaking van de kwaliteit van de werksfeer en een verantwoorde fysieke belasting in de taakuitvoering van de medewerkers conform de arbo wetgeving en het arbo – convenant, openbare bibliotheken.

Evaluatie op:

Indicatoren:

Resultaatgebied 4. Publieke relaties

De directeur/bestuurder is eindverantwoordelijk met betrekking tot het aangaan, ontwikkelen en onderhouden van contacten met lokaal, regionaal en landelijk samenwerkende partijen, institutionele klanten of klantgroepen, lokale en regionale overheden en lokale en regionale media, waar het gaat om

(beleid)ontwikkelingen die in verband staan met de dienstverlening aan klanten van de bibliotheekorganisatie.

De directeur stemt de inhoud en ontwikkeling van deze contacten af met en of delegeert deze verantwoordelijkheid aan de leidinggevenden in de 2e managementlaag.

De directeur/bestuurder brengt op het gebied van de publieke relaties rapportages uit aan de raad van toezicht.

Evaluatie op:

Indicatoren:

Resultaatgebied 5. Rapportages

De directeur/bestuurder is uitvoerend op het gebied van de opstelling van diverse managementrapportages en rapportages aan interne (ondernemingsraad) en externe (gemeenten, cliënten) organen.

Opleidingsvereiste

HBO-plus werk- en denkniveau:

- BDI of IDM, HBO culturele sector
- Managementopleiding
- MBA Public Governance of Nieuw Elan is een pré

Overige kenniseisen

- bedrijfseconomische kennis en inzicht in financiële beleidsrapportages en de ontwikkeling van een begroting
- kennis van en inzicht in het geheel van werkprocessen in en vanuit de bibliotheekorganisatie
- kennis van de actuele uitgangspunten voor modern management van een met meerdere lokale vestigingen onder eindverantwoordelijkheid van een raad van toezicht
- gedegen kennis van modern human resource management en verandermanagement
- gedegen kennis van het arbeidsrecht, de CAO- en arbo - regels/ arbo - convenant, en overige branche-afspraken
- kennis van de actuele ontwikkelingen en toepassingen binnen de branche op het gebied van ICT
- kennis van en inzicht in de toepassing en implementatie van de branche-afspraken rond kwaliteitszorg (INK)
- gedegen kennis van de regionale en lokale sociale kaart en de hieraan verbonden instellingen en contactpersonen
- gedegen kennis van actuele ontwikkelingen in de branche rond eisen en wensen met betrekking tot de performance van een moderne bibliotheekorganisatie

- gedegen kennis van en inzicht in de lokale en regionale politiek-bestuurlijke verhoudingen

Vaardigheden

Ervaring

- meerjarige ervaring in een leidinggevende functie waarin beleidsontwikkeling en -uitvoering binnen een politiek-bestuurlijk gevoelige omgeving centraal staan
- ervaring met leidinggeven gedurende een proces van vernieuwing en verandering

Routines

Met betrekking tot concepten en principes:

- het kunnen vormgeven van een resultaatgerichte voorbeeldfunctie, uitgaande van de vastgestelde visie en missie
- het vorm en inhoud kunnen geven aan het cultureel ondernemen
- kunnen toepassen van de uitgangspunten van modern personeelsmanagement, blijkend uit het situationeel leidinggeven, het motiveren en stimuleren van medewerkers in een veranderende werkomgeving, het stimuleren van het leer- en ontwikkelvermogen van medewerkers en het delegeren van verantwoordelijkheden.

Met betrekking tot feiten:

- kunnen verzamelen, analyseren en interpreteren van managementinformatie en deze om te zetten in heldere en innovatieve beleidsplannen

Met betrekking tot methoden en systemen:

- kunnen toepassen van het vastgestelde budgettering- en begrotingsstelsel
- kunnen omgaan met de actuele geautomatiseerde kantoorapplicaties
- kunnen toepassen van het rekeningschema volgens de brancheformule

Specifieke handelingen en technieken

- kunnen toepassen van strategisch netwerken: heeft een actieve houding naar (nieuwe) relaties, bouwt eigen relevant netwerk van collega's en klanten, zowel in het eigen werkgebied als bovenlokaal
- kunnen opereren in complexe bestuurlijke en politieke verhoudingen: zoekt afstemming met relevante partijen op basis van waargenomen kansen en weet op het juiste moment te schakelen tussen initiatief en terughoudendheid
- kunnen schrijven van beleidsnotities, beleidsvoorstellen, en jaarverslagen en deze kunnen omschrijven naar toegankelijke informatie voor medewerkers
- strategisch kunnen onderhandelen

- het kunnen expliciteren van verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden
- het kunnen motiveren, stimuleren en enthousiasmeren van medewerkers in een veranderende werkomgeving; het kunnen toepassen van situationeel leiderschap

Een overzicht van specifieke vaardigheden en persoonskenmerken (te zamen de competenties) vindt u in de OBIP+ functiedatabank.

Bijlage 2

Model Functieomschrijving directeur Basisbibliotheek in een Raad van Bestuur-model

Functietitel: directeur Basisbibliotheek in een Raad van Bestuur-model

FUNCTIEOMSCHRIJVING

Situatieschets

De directeur basisbibliotheek is op grond van het vastgelegd directiestatuut gedelegeerd verantwoordelijke van de Raad van Bestuur van de basisbibliotheek met betrekking tot de dagelijkse leiding van de organisatie, waarbij de functies van raad van bestuur en directie elkaar aanvullen. De directeur basisbibliotheek kent eigen, in het directiestatuut vastgelegde bevoegdheden.

De directeur basisbibliotheek is belast met het management van de bibliotheekorganisatie, waarbij het gaat om de dagelijkse leiding op operationeel, logistiek, financieel en personeel gebied, de organisatie en algemene coördinatie van de werkprocessen. Tevens is de directeur belast met de beleidsvoorbereiding ten behoeve van besluitvorming in de raad van bestuur.

De directeur basisbibliotheek is voorzitter van het managementteam van de organisatie.

De basisbibliotheek bestaat uit ... fte's en ... medewerkers.

Leidinggeven en ontvangen

De directeur basisbibliotheek geeft direct leiding aan de leidinggevendenden in het operationeel management (2e managementlaag) en aan de overige medewerkers in de basisbibliotheek.

De directeur basisbibliotheek werkt volgens het directiestatuut zelfstandig onder eindverantwoordelijkheid van de raad van bestuur van de basisbibliotheek.

Externe contacten

De directeur basisbibliotheek legt, ontwikkelt en onderhoudt veelvuldig externe contacten die voortkomen uit de dagelijkse leiding, de algemene coördinatie, organisatie en beleidsvoorbereiding. De directeur basisbibliotheek onderhoudt in samenspraak met de Raad van Bestuur contacten met

lokale en regionale overheden en -instellingen, belangengroepen, samenwerkende instellingen, landelijke project- en werkgroepen en overige derden, wanneer er sprake is van beleidsontwikkelingen die een relatie hebben of zouden kunnen krijgen met de doelstelling, functie, identiteit en plaats van de bibliotheek in de regionale gemeenschap.

Interne contacten

De directeur basisbibliotheek stemt werkzaamheden af met de operationeel leidinggevenden (ze managementlaag) en onderhoudt contacten met medewerkers binnen de organisatie en geeft deze medewerkers het gevoel gezien en gehoord te worden.

De directeur basisbibliotheek zit de vergaderingen van het managementteam voor.

De directeur basisbibliotheek woont de vergaderingen van de raad van bestuur bij, tenzij de raad van bestuur te kennen geeft zonder de directie te willen vergaderen.

Inschaling

De functie is ingedeeld in schaal ...

Functiedoel

De basisbibliotheek stelt zich ten doel: (voorbeeld) de realisatie van een uitnodigende, laagdrempelige en aantrekkelijke toegangspoort tot de wereld van analoge en digitale informatie. Naast deze toegangspoort biedt de bibliotheek een klantgerichte vraagbaak waar elke vraag direct of na een duidelijke periode van een antwoord wordt voorzien. De bibliotheek biedt een 24/7 leenservice en aantrekkelijk abonnement tot het lenen van media uit de eigen, regionale of landelijke collectie. De bibliotheek is de plaats waar een breed scala aan publieksactiviteiten (presentaties, cursussen, lezingen, concerten, enz.) waar zowel educatieve als culturele activiteiten vorm en gestalte krijgen.

Om deze doelstellingen te kunnen realiseren werkt de bibliotheek met een visie, missie en kernwaarden concreet uitgewerkt in een beleidsplan en jaarlijks vast te stellen werkplannen, waarin de werkplanning, de relaties met de verschillende organisatieonderdelen, de (budget) begroting en de ontwikkelingen en resultaten van projecten en diensten zijn vastgelegd.

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor de vaststelling van deze beleidsdoelstelling. De raad van bestuur delegeert deze verantwoordelijkheid, vastgelegd in het directiestatuut, aan de directeur basisbibliotheek voor wat met name betreft:

- de dagelijkse leiding en coördinatie van de stichtingsbrede activiteiten
- de voorbereiding van nieuw beleid

- de voorbereiding van begroting en jaarrekening
- de ontwikkeling van nieuwe bedrijfsactiviteiten, diensten en producten
- het volledig personeelsmanagement, waarbij voor benoemingen en ontslag in de 2e managementlaag de directeur gehouden is tot overleg met de raad van bestuur

De directeur basisbibliotheek geeft deze gedelegeerde verantwoordelijkheden gestalte door een kwalitatieve inzet van mensen en middelen en de communicatie tussen deze mensen.

De directeur delegeert managementverantwoordelijkheden aan de operationeel leidinggevenden (hoofden frontoffice, coördinator backoffice, hoofd ondersteunende diensten).

De directeur basisbibliotheek legt verantwoording af aan de raad van bestuur door middel van (bijvoorbeeld) kwartaalrapportages. De directeur rapporteert tevens aan de ondernemingsraad, de betrokken gemeenten en de cliënten van de basisbibliotheek.

Resultaatgebieden

Resultaatgebied 1. Management

De directeur basisbibliotheek is in samenspraak met de raad van bestuur beslissend op het gebied van de organisatie, planning en ontwikkeling van de operationele, logistieke, financiële en personele processen en activiteiten binnen de basisbibliotheek.

De directeur basisbibliotheek delegeert in samenspraak met de raad van bestuur verantwoordelijkheden aan de operationeel leidinggevenden in de 2e managementlaag op het gebied van de bewaking van de kwaliteit de in- en externe dienstverlening, het klantcontact, de effectiviteit van de werkprocessen, het lokaal beheer van de toegewezen budgetten en de realisatie van de verschillende lokale en centrale werkplannen.

De directeur basisbibliotheek is eindverantwoordelijk voor het beheer van het aan de basisbibliotheek toegewezen budget. De directeur informeert het de raad van bestuur omtrent budgettaire ontwikkelingen in de actuele beleidsperiode en adviseert omtrent noodzakelijke budgettaire ontwikkelingen voor de komende beleidsperiode, vastgelegd in een begroting per beleidsperiode.

De directeur basisbibliotheek draagt zorg voor de uitvoering van een heldere en sluitende periodieke managementrapportage aan de raad van bestuur.

Evaluatie op:

Indicatoren:

Resultaatgebied 2. Beleidontwikkeling

De directeur basisbibliotheek is als sparring partner van de raad van bestuur adviserend op het gebied van de ontwikkeling van het strategisch beleid van de organisatie (bedrijfsvisie, -missie en kernwaarden).

De directeur levert vanuit de dagelijkse managementpraktijk en analyses van deze praktijk, in combinatie met de analyse van landelijke, regionale en lokale ontwikkelingen een actieve bijdrage aan de continue innovatie van de bibliotheekorganisatie.

De directeur basisbibliotheek vertaalt de beleidsuitgangspunten in samenspraak met het operationeel management tot werkplannen met voldoende duidelijke aanknopingspunten voor de verschillende lokale teams.

Evaluatie op:

Indicatoren:

Resultaatgebied 3. Leidinggeven

De directeur basisbibliotheek is beslissend op het gebied van het leidinggeven aan de operationeel leidinggevenden in de 2e managementlaag.

De directeur basisbibliotheek is beslissend op het gebied van uitvoering en delegatie van verantwoordelijkheden op het gebied van de kwalitatieve uitvoering van het personeelsmanagement op de gebieden

- werving & selectie
- deskundigheidsbevordering
- functionering- en loopbaangesprekken

De directeur basisbibliotheek is beslissend op het gebied van de aanname en het ontslag van medewerkers, met uitzondering van medewerkers in de 2e managementlaag, waar een beslissing pas na overleg met de raad van bestuur tot stand komt.

De directeur basisbibliotheek is beslissend op het gebied van uitvoering en delegatie van verantwoordelijkheden op het gebied van de verzuimbegeleiding volgens het geldend protocol, de bewaking van de kwaliteit van de werksfeer en een verantwoorde fysieke belasting in de taakuitvoering van de medewerkers conform de arbo wetgeving en het arbo - convenant, openbare bibliotheken.

Evaluatie op:

Indicatoren:

Resultaatgebied 4. Publieke relaties

De directeur basisbibliotheek is in samenspraak met de raad van bestuur beslissend op het gebied van het aangaan, ontwikkelen en onderhouden van contacten met lokaal en regionaal samenwerkende partijen, institutionele klanten of klantgroepen, lokale en regionale overheden en lokale en regionale media, waar het gaat om (beleid)ontwikkelingen die in verband staan met de dienstverlening aan klanten van de bibliotheekorganisatie.

De directeur stemt de inhoud en ontwikkeling van deze contacten af met de leidinggevenden in de 2e managementlaag.

De directeur basisbibliotheek brengt op het gebied van de publieke relaties adviezen en rapportages uit aan de raad van bestuur.

Evaluatie op:

Indicatoren:

Resultaatgebied 5. Rapportages

De directeur basisbibliotheek is uitvoerend op het gebied van de opstelling van diverse managementrapportages en rapportages aan interne (ondernemingsraad) en externe (gemeenten, cliënten) organen.

Opleidingsvereiste

HBO werk- en denkniveau:

- BDI of IDM, HBO culturele sector, aangevuld met het traject Nieuw Elan
- Managementopleiding
- Post HBO: strategische marketing/ cultureel ondernemerschap

Overige kenniseisen

- bedrijfseconomische kennis en inzicht in financiële beleidsrapportages en de ontwikkeling van een begroting
- kennis van en inzicht in het geheel van werkprocessen in en vanuit de bibliotheekorganisatie
- kennis van de actuele uitgangspunten voor modern management van een met meerdere lokale vestigingen onder eindverantwoordelijkheid van een raad van bestuur
- gedegen kennis van modern human resource management en verandermanagement
- gedegen kennis van het arbeidsrecht, de cao- en arbo - regels/ arbo - convenant, en overige branche-afspraken
- kennis van de actuele ontwikkelingen en toepassingen binnen de branche op het gebied van ICT
- kennis van en inzicht in de toepassing en implementatie van de branche-afspraken rond kwaliteitszorg (INK)

- gedegen kennis van de regionale en lokale sociale kaart en de hieraan verbonden instellingen en contactpersonen
- gedegen kennis van actuele ontwikkelingen in de branche rond eisen en wensen met betrekking tot de performance van een moderne bibliotheekorganisatie
- kennis van en inzicht in de lokale en regionale politiek-bestuurlijke verhoudingen

Vaardigheden

Ervaring

- meerjarige ervaring in een leidinggevende functie waarin beleidsvoorbereiding en -uitvoering binnen een politiek-bestuurlijk gevoelige omgeving centraal staan
- ervaring met leidinggeven gedurende een proces van vernieuwing en verandering
- ervaring met het nemen van initiatieven op het gebied van beleidsontwikkeling

Routines

Met betrekking tot concepten en principes:

- het kunnen vormgeven van een resultaatgerichte voorbeeldfunctie, uitgaande van de door de raad van bestuur vastgestelde visie en missie
- het vorm en inhoud kunnen geven aan het cultureel ondernemen
- kunnen toepassen van de uitgangspunten van modern personeelsmanagement, blijkend uit het situationeel leidinggeven, het motiveren en stimuleren van medewerkers in een veranderende werkomgeving, het stimuleren van het leer- en ontwikkelvermogen van medewerkers en het delegeren van verantwoordelijkheden.

Met betrekking tot feiten:

- kunnen verzamelen, analyseren en interpreteren van managementinformatie en deze om te zetten in heldere en innovatieve beleidsvoorstellen ten behoeve besluitvorming in de raad van bestuur

Met betrekking tot methoden en systemen:

- kunnen toepassen van het vastgestelde budgettering- en begrotingsstelsel
- kunnen omgaan met de actuele geautomatiseerde kantoorapplicaties
- kunnen toepassen van het rekeningschema volgens de brancheformule

Specifieke handelingen en technieken

- kunnen toepassen van strategisch netwerken: heeft een actieve houding naar

(nieuwe) relaties, bouwt eigen relevant netwerk van collega's en klanten, zowel in het eigen werkgebied als bovenlokaal

- kunnen opereren in complexe bestuurlijke en politieke verhoudingen: zoekt afstemming met relevante partijen op basis van waargenomen kansen en weet op het juiste moment te schakelen tussen initiatief en terughoudendheid
- kunnen schrijven van beleidsnotities, beleidsvoorstellen, en jaarverslagen en deze kunnen omschrijven naar toegankelijke informatie voor medewerkers
- strategisch kunnen onderhandelen
- het kunnen expliciteren van verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden
- het kunnen motiveren, stimuleren en enthousiasmeren van medewerkers in een veranderende werkomgeving; het kunnen toepassen van situationeel leiderschap

Een overzicht van specifieke vaardigheden en persoonskenmerken (te zamen de competenties) vindt u in de OBIP+ functiedatabank.