



## Notitie

Aan: Provincie Utrecht  
Van: Chris Frowein  
Betreft: Voortgangsrapportage transformatie PBCU naar BiSC  
Datum: 29 november 2006  
Nummer:  
Cc:

---

Als onderdeel van de voortgangsrapportage over bibliotheekvernieuwing in de provincie Utrecht breng ik u graag op de hoogte van de vorderingen bij de omvorming van de Provinciale Bibliotheek Centrale Utrecht naar de nieuwe provinciale serviceorganisatie BiSC (Bibliotheek Service Centrum). Dat wil ik graag doen aan de hand van vier onderwerpen:

- de juridische omvorming van PBCU naar BiSC;
- de integratie van alle ICT-dienstverlening aan bibliotheken binnen BiSC;
- de besluitvorming met SUB over rol, positie en diensten die de serviceorganisatie aan bibliotheken gaat leveren;
- de uitwerking naar een reorganisatie van BiSC die hiervoor nodig is.

### **Juridische omvorming van PBCU naar BiSC**

In nauw overleg met de Raad van Toezicht BiSC (nieuw), de Raad van Toezicht PBCU (oud) en de SUB, is een statutenwijziging doorgevoerd per 29 augustus 2006. Hiermee is BiSC als nieuwe provinciale serviceorganisatie voor bibliotheken in de provincie Utrecht formeel tot stand gekomen. Dit behelst:

- gewijzigde statuten;
- nieuwe naam;
- nieuwe Raad van Toezicht.

### **Integratie van ICT-dienstverlening**

Sinds half maart werk ik als interimdirecteur BiSC met name aan de integratie van alle ICT-dienstverlening aan bibliotheken binnen BiSC. Dit betreft twee grote onderwerpen:

- opbouw van de ICT-organisatie binnen BiSC, middels integratie van ICT-medewerkers van de Gemeente Bibliotheek Utrecht en Bibliotheek Amersfoort in de ICT-afdeling van de voormalige PBCU. Hiertoe is een organisatieplan opgesteld ("Het Digitale Fundament") en is momenteel een plaatsingsprocedure gaande. Momenteel loopt hiervan de bezwaartermijn. Na afhandeling hiervan (indien nodig), kunnen per 1 januari 2007 alle ICT-medewerkers in hun nieuwe rol als één eenheid starten;



- implementatie van het provinciale bibliotheekstelsel Bicat, waarvoor de voorbereidingen (Europese aanbesteding) reeds in 2005 zijn gestart. Vanaf april is dit vanuit een stevige projectorganisatie opgepakt. In oktober is de GBU als eerste overgestapt op het nieuwe systeem, hetgeen succesvol verlopen is. Hierbij hebben we op 12 oktober feestelijk stilgestaan. Vervolgens komen alle andere regiobibliotheken aan de beurt, als eerste de regio Z-O-U-T half december, en liggen we nog op schema naar een afronding van dit project in oktober 2007.

### **Besluitvorming samen met SUB over rol, positie en dienstenpakket BiSC**

Al geruime tijd discussiëren serviceorganisatie en bibliotheken over rol en positie van BiSC. Mede door verschillen van inzicht en persoonlijke animositeit tussen enkele sleutelspelers is die discussie nooit goed afgerond. Vanaf de start van mijn opdracht in maart was het nadrukkelijk de bedoeling tot een goede consensus te komen met SUB en bibliotheken over het dienstenpakket van BiSC. Dit heeft geresulteerd in een succesvolle gezamenlijke bijeenkomst op 24 augustus jl. waarin duidelijke keuzes zijn gemaakt en knopen zijn doorgehakt. We hebben toen gediscussieerd aan de hand van de presentatie die ik als bijlage bij deze notitie voeg.

In het vervolg van deze notitie treft u een samenvatting aan van het verslag van die bijeenkomst waarin de besluiten en overwegingen worden gepresenteerd. Er zijn drie beslissende aandachtspunten op hoofdlijnen geformuleerd:

- Essentie van de bibliotheekvernieuwing
- Positionering van de SO
- Dienstenpakket van de SO

Aan de SUB wordt gevraagd om keuzes ten aanzien van deze aandachtspunten te maken. Door alle deelnemers wordt onderkend dat de te maken keuzes beslissend zijn voor de ontwikkeling van de nieuwe PSO naar een levensvatbare organisatie. Duidelijke doelstelling van deze vergadering is om de keuzes te vertalen naar tastbare besluiten.

De transformatie van de oude PBC naar BiSC is niet te scheiden van de transformatie van de bibliotheeksector in de Provincie Utrecht. Bibliotheken zijn druk bezig met de regiovorming of hebben die inmiddels afgerond. Dat betekent dat directies van de regiobibliotheken een nieuwe rol in het netwerk innemen en een groot aantal nieuwe taken toebedeeld krijgen, waarbij zij vaak een zorgvuldige afweging moeten maken tussen "zelf doen" of "uitbesteden" van processen. Ook zullen zij de deskundigheid op een aantal terreinen niet altijd zelf in huis hebben. Als zij willen uitbesteden hebben zij in principe de mogelijkheid om dit gemeenschappelijk op provinciaal niveau (de PSO) of individueel te doen.

Hierbij is de positionering van de PSO in het netwerk essentieel. Is zij een dienstverlener of dé dienstverlener? Het is duidelijk dat een bibliotheek die haar diensten uit-



bestedt aan meerdere dienstverleners, meer regie op de verschillende dienstverlening moet houden en de interfaces tussen diensten/dienstverleners zelf moet organiseren. Dat betekent een taakverzwaring voor de directeur, daar waar hij/zij zich wellicht meer zou willen (moeten?) concentreren op de inhoudelijke en organisatorische ontwikkeling van de eigen bibliotheek.

Kiest de SUB voor een positionering van de PSO als dé dienstverlener, dan kunnen diensten in gezamenlijkheid ontwikkeld worden en ook vanuit een geïntegreerd ontwerp. Begrippen als vraagsturing, klantgerichtheid en transparantie zijn hierbij de sleutelwoorden. Dat maakt een cultuuromslag bij de PSO nodig, waar veel aandacht aan gegeven dient te worden. Deze cultuuromslag wordt ondersteund door conform SLA's ingerichte bedrijfsprocessen. Zij zijn in combinatie met goed opdrachtgeverschap vanuit bibliotheken de waarborg voor een transparante, effectieve en efficiënte dienstverlening.

#### *Het dienstenpakket*

- *ICT*: de SUB kiest hierbij voor de PSO als dé ICT-dienstverlener. Het provinciale bibliotheekstelsel wordt provinciebreed beheerd door één centrale dienstverlener. Afspraken hierover zijn al gemaakt. Onder ICT vallen twee diensten: applicatiebeheer (eerst vooral BiCat) en beheer ICT-infrastructuur.
- *Projectbureau*: voor de ontwikkeling van het provinciale netwerk zullen een groot aantal projecten uitgevoerd worden, die veelal een ICT-component hebben. De SUB ziet hier een rol voor de PSO in de projectorganisatie en –ondersteuning. De PSO kan projectbegrotingen en -plannen maken en functies zoals projectsecretaris en –leiding invullen en mogelijk ook de communicatie en rapportage verzorgen. Naar aanleiding van de bespreking en inventarisatie van de lopende projecten uit de vernieuwingsagenda kan een inschatting van de benodigde projectcapaciteit bij de PSO gemaakt worden. Waarna een besluit kan worden genomen op welke wijze deze capaciteit wordt ingevuld (welk deel vast, welk deel flexibel).
- *Transport*: de SUB kiest hierbij voor de PSO als dé dienstverlener. Het provinciale transport is benoemd tot één van de stelseltaken. Inschatting is dat de logistiek iets zal intensiveren vanwege de invoering van het provinciale bibliotheekstelsel. Er worden gesprekken gevoerd met Utrecht en Amersfoort om de mogelijkheid van integratie van de transportdiensten te onderzoeken. Tevens wordt gewerkt aan een verbeterd logistiek concept, zodat de intensivering van deze dienst bekostigd kan worden met het huidige budget.
- *Bibliobus*: de Bibliobus is geen exploitabele dienst, omdat op dit moment slechts twee regiobibliotheken gebruik maken van deze dienst, drie regio's hebben een eigen (volgeplande) bibliobus. Daarom heeft de SUB besloten om de Bibliobus na 2007 niet meer uit de algemene subsidie te bekostigen. Er zal gezocht moeten worden naar alternatieven voor subsidiering, mogelijk door de betrokken gemeentes en de provincie. De directie van BiSC en de directeuren AVV en L&IJ nemen het initiatief bij de gemeentes en provincie. Blijkt dit onmogelijk, dan nemen we



het jaar 2007 om de regio's in staat te stellen alternatieven te ontwikkelen. Binnenkort ligt er een plan op tafel voor ombouw/afbouw van deze dienst.

- *Bedrijfsvoering*: de bedrijfsvoering (P&O/Financiën) is niet gedefinieerd als stelseltaak. Het is de bedoeling dat de subsidie in de komende jaren afgebouwd wordt en de bibliotheken dit uit hun eigen budget bekostigen. Voor de afbouw van de subsidie is het wenselijk een geruime periode te nemen, omdat bibliotheken dit op een andere manier moeten zien te bekostigen in hun begroting. De subsidie die op deze wijze vrijvalt, is vanzelfsprekend voor andere doeleinden voor de bibliotheken beschikbaar.

De PSO reorganiseert de werkprocessen voor deze dienst in samenspraak met de bibliotheken. Er is een forse efficiëntieslag mogelijk en nodig. Kaderstellend hierbij is een inkrimping van de capaciteit (bij gelijkblijvende werklast) met 25%. De nieuwe dienst zal meer geïntegreerd (onderling en met de bibliotheekprocessen) worden aangeboden, waarbij gezocht wordt naar andere tooling (ERP?).

Voor de ontwikkeling van deze nieuwe dienst geldt dat we 2006 gebruiken voor planvorming en 2007 voor de transformatie. De bekostiging vanuit de bibliotheken blijft op het huidige niveau tijdens dit transformatieproces. Eventuele afbouw van subsidie vormt onderdeel van het plan.

Voorwaarde vanuit de PSO voor dit transformatieproces is dat de komende periode de klantenkring voor deze diensten op ongeveer het huidige niveau blijft (slechts een enkele afhaker of toetreders is mogelijk). Voor de toekomst geldt voor deze dienst dat we met elkaar afspreken dat regiobibliotheken aan het einde van contractperiodes met dienstverleners ook nadrukkelijk de PSO een kans geven zich voor een nieuw contract te kwalificeren ("preferred supplier").

### *Subsidietoekenning*

- Voor alle diensten is een direct kostenniveau voor het voorziene volume bepaald (ICT -> zie SLA's; transport, bibliobus -> zie business cases; bedrijfsvoering -> kaderstellend nieuwe werkwijze).
- Daaraan gekoppeld is gekeken naar overhead (mensen en kosten), met daarbij een voorgestelde inkrimping van 5 fte en een materiële bezuiniging van € 50k. Dit leidt tot een overheadpercentage van iets onder de 30%.
- De bijdragen/tarieven voor bibliotheken aan de diensten houden we op het niveau 2006, slechts rekening houdend met inflatie.
- Aan elke dienst kennen we precies genoeg subsidie toe om de dienst kostendekkend te laten zijn (directe en indirecte kosten).
- Er blijft dan nog een deel subsidie over (eerste schatting € 50k in 2007), de komende tijd nodig voor de transformatie van de PSO. Later is het aan de SUB om de bestemming voor de vrijval te bepalen.



## **Reorganisatie BiSC**

Vanuit de besluiten over ICT en andere diensten die in samenspraak met de SUB zijn genomen, is een nieuw organisatievoorstel voor BiSC uitgewerkt. Het reorganisatieplan daarvoor is bijna gereed. Over een eerste versie is reeds met MT en Raad van Toezicht gesproken, een gesprek met de OR staat gepland voor 1 december, een personeelsbijeenkomst met presentatie voor 4 december. De bedoeling is om dit plan uiterlijk 2 januari voor advies naar de Ondernemingsraad te sturen. Daarna begint het proces zoals dat met elkaar in het sociaal plan is afgesproken, hetgeen naar verwachting leidt tot een definitieve plaatsing van medewerkers half juni.

Op enkele punten is nog geen volledige duidelijkheid aangaande de detailinvulling van het plan:

- omvang en inhoud van de benodigde inzet via het projectbureau de komende jaren;
- ontwerp van de nieuwe dienst bedrijfsvoering;
- uitwerking van de transportdienst nieuwe stijl;
- continuering, afbouw of ombouw van de bibliobus, inclusief de organisatorische en personele consequenties daarvan.

Op al deze punten is inbreng van SUB en deels ook provincie nodig om volledige helderheid te kunnen krijgen. Daartoe is vorige week ook een duidelijk appèl gedaan op de leden van de SUB om hier in voldoende mate en tempo aan mee te werken. Daar waar die duidelijkheid in december niet aanwezig is, zal ik in het reorganisatieplan een voorschot hierop moeten nemen, omdat de medewerkers van BiSC niet langer in onzekerheid kunnen worden gelaten.

Tevens is met de SUB geconstateerd dat eventueel boventallige medewerkers als eerste in het netwerk een nieuwe plek zullen moeten vinden en dat in het transformatieproces dit als collectieve verantwoordelijkheid is meegegeven. Deze zal in 2007 daadwerkelijk moeten worden ingevuld.