

INNOVATIEKRACHT OPENBARE
BIBLIOTHEKEN

Utrecht, 5 juli 2007

Floris Bannink
Oerm Matern
Menno van Hoeve

INNOVATIEKRACHT OPENBARE
BIBLIOTHEKEN

INHOUD

Blz.

MANAGEMENTSAMENVATTING	I
1. INLEIDING	IO
2. OPDRACHT EN UITVOERING	II
2.1 OPDRACHT.....	II
2.1.1 Vraagstelling en doelstelling.....	II
2.1.2 Definitie	II
2.1.3 Innovatiemanagement en ideemanagement	II
2.1.4 Bestudering van innovatie op drie niveaus.....	12
2.2 UITVOERING	12
2.2.1 Rolverdeling.....	13
2.2.2 Selectieprocedure bibliotheken	13
2.2.3 Totstandkoming vragenlijst enquête	14
2.2.4 Verloop van enquête	14
2.2.5 Wijze van enquêteren	15
2.2.6 Totstandkoming vragenlijst aanvullende interviews	15
2.2.7 Selectieprocedure aanvullende interviews.....	15
2.2.8 Wijze van interviewen.....	15
2.2.9 Totstandkoming vragen en stellingen E-Boardroom	16
2.2.10 Gebruik E-Boardroom	16
2.3 RESPONS.....	16
2.3.1 Kenmerken respondenten	17
3. WEERGAVE ONDERZOEKSRESULTATEN	18
3.1 ALGEMEEN BEELD – KORTE SAMENVATTING VAN DE RESULTATEN.....	18
3.2 BEELD PER THEMA	19
3.2.1 Kijk op innovatie	19
3.2.2 Inzet en beschikbaarheid middelen	21
3.2.3 Sfeer	24
3.2.4 Leiding geven & leiding ontvangen.....	26
3.2.5 Communicatie.....	27
3.2.6 Toekomst	27

4.	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	30
	BIJLAGEN	38
BIJLAGE 1:	BEGELEIDINGSCOMMISSIE	39
BIJLAGE 2:	SELECTIECRITERIA.....	40
BIJLAGE 3:	INTERVIEWS	42
BIJLAGE 4:	EXPERTMEETING	43
BIJLAGE 5:	ONDERZOEKSAANPAK.....	44
BIJLAGE 6:	DOCUMENTENLIJST	46
BIJLAGE 7:	VRAGENLIJST ONLINE ENQUÊTE	47
BIJLAGE 8:	GROEPSRESULTATEN ENQUÊTE	64

MANAGEMENTSAMENVATTING

INLEIDING

Deze rapportage bevat de uitkomsten van een door Berenschot in opdracht van de Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB) uitgevoerd onderzoek naar het innovatief vermogen van de openbare bibliotheek. De centrale onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd: *“geef een actueel beeld van het innovatievermogen van de bibliotheken en geef aanbevelingen voor nieuw beleid”*.

De doelstelling van het onderzoek is tweeledig:

- Het onderzoek is inventariserend. Het moet een beeld geven van de huidige innovatiekracht van bibliotheken. De rol van leidinggevendenden als aanjagers van innovatie en de mogelijkheid van bibliotheekmedewerkers het eigen innovatievermogen binnen het bibliotheekwerk in te zetten, staan centraal.
- Het onderzoek moet aanknopingspunten bieden voor een effectief landelijk personeelsbeleid met betrekking tot het vergroten van de innovatiekracht van de Openbare Bibliotheek.

In het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende instrumenten: documentanalyse¹, een enquête onder medewerkers en leidinggevendenden van de bibliotheken aangevuld met interviews met vertegenwoordigers van personeel, de personeelsvertegenwoordiging en het managementteam. Daarnaast is informatie verzameld door middel van een E-Boardroomsessie waaraan directie- en managementleden van verschillende bibliotheken deelnamen.

ALGEMENE BEVINDINGEN

De enquêteresultaten geven een overwegend positieve kijk van medewerkers op de stand van zaken rond innovatie binnen de bibliotheekbranche. De meeste respondenten zeggen van elk project te leren (70%), zich deel te voelen uitmaken van een team (60%) en blij te zijn met de rol die men vervult (60%). Meer dan de helft van de respondenten vindt zichzelf innovatief (waarvan 12% in ruim voldoende mate en 47% in voldoende mate).

Daarnaast kunnen we uit de resultaten concluderen dat directie en management een positieve rol vervullen binnen de organisatie als aanjagers van innovatie. De meeste ideeën voor nieuwe initiatieven en projecten komen vanuit het management. Uit de enquête en interviews blijkt ook dat de communicatie over nieuwe projecten en initiatieven tussen directie, management en werkvloer goed verloopt, zowel top-down als bottom-up. In sommige organisaties is de communicatie meer top-down te noemen: directie en management genereren ideeën en geven aan de werkvloer aan op welke wijze deze dienen te worden uitgevoerd. Binnen andere organisaties is er meer sprake van participatieve communicatie, bijvoorbeeld in de vorm van brainstormsessies of projectgroepen waarbij alle lagen van de organisatie een bijdrage kunnen leveren.

¹ Voor een overzicht van de gebruikte literatuur zie bijlage 6.

Medewerkers geven zowel in de enquête als in de interviews aan dat het management open staat voor ideeën en suggesties vanuit de medewerkers. Verder geeft de meerderheid van de deelnemers aan de E-Boardroomsessie aan dat managers in de bibliotheekbranche beschikken over de juiste competenties om medewerkers uit te dagen tot innovatie.

Uit de enquête blijkt voor alle deelnemende groepen dat men positief is over de initiatieven en resultaten in de branche en het persoonlijk aandeel daarin. Tevens geeft men aan te beschikken over voldoende mogelijkheden om het eigen innovatievermogen binnen het bibliotheekwerk in te zetten. Wel signaleert men beperkingen op het gebied van beschikbare tijd per specialisme. Tevens ziet men de geringe diversiteit in de opbouw van het personeelsbestand als een bedreiging voor innovatie. De interviews bevestigen deze gevoelde beperking op het gebied van beschikbare tijd. Tevens geven de interviewpartners aan dat de financiële middelen soms ontoereikend zijn om mensen met de juiste competenties aan te trekken. Ook uit de interviews blijkt dat de geringe diversiteit binnen de opbouw van het personeelsbestand een bedreiging vormt voor de innovatiekracht van de bibliotheek. De resultaten uit de E-Boardroomsessie versterken het beeld over de diversiteit dat met de enquête en interviews wordt opgeroepen, met name voor wat betreft de bedreiging die het gebrek aan diversiteit in het personeelsbestand, alsmede het tekort aan beschikbare tijd en middelen vormen voor de innovatiekracht van de bibliotheek.

De enquêteresultaten laten een gemiddeld, overwegend positief beeld zien. Opvallend in de enquêteresultaten is de afwezigheid van diversiteit in de antwoorden op de vragen. Leeftijd en opleiding speelden geen significante rol in het beantwoorden van de vragen. Tevens werden tussen de verschillende leeftijdsgroepen en de groepen respondenten die a: leiding geven, b: zowel leiding geven als ontvangen en c: leiding ontvangen geen significante verbanden aangetroffen. Daarnaast werd geen verschil aangetroffen tussen bibliotheken met een hoog dan wel laag subsidiebudget per inwoner. Ook werd geen significant verschil gevonden tussen stedelijke en plattelandsbibliotheken. Verder was er geen sprake van een regionale spreiding binnen de beantwoording van de vragen.

Naast het bovengenoemde gebrek aan diversiteit in de beantwoording is het ook opvallend dat er vrijwel nergens sprake is van “extreme” antwoorden. Zelden is men het ‘volledig oneens’, of ‘volledig eens’.

De interviews en de daarop aansluitende E-Boardroomsessie nuanceren dit positieve beeld op drie belangrijke punten. Ten eerste als het gaat om de visie op innovatie binnen de bibliotheekorganisatie. Ten tweede waar het gaat om het gevoel van urgentie om te veranderen. Ten derde de daadwerkelijke bijdrage die de verschillende lagen uit de organisatie (directie, management, medewerkers) leveren met betrekking tot het tot stand komen van innovatie.

Zo kunnen we op basis van de interviews en de E-Boardroomsessie constateren dat er binnen de verschillende organisatielagen van de bibliotheek geen sprake is van een eenduidige visie op het begrip innovatie.

Binnen elk van deze lagen heeft men een andere opvatting over innovatie. De directie laag vat innovatie op als het ontwikkelen en in de markt zetten van nieuwe vormen van dienstverlening voor klanten. De managementlaag vat innovatie veelal projectmatig op. Het betreft hier vaak projecten waarmee men aansluit op landelijke initiatieven. Het valt op dat veel van deze projecten zijn gericht op de bibliotheek als ‘ontmoetingsplaats’. Binnen de laag van de medewerkers vat men innovatie over het algemeen op als verbeteringen en vernieuwingen binnen het primair proces (het uitlenen en innemen van tekst-, beeld- en geluidsmateriaal).

Ook wat betreft de noodzaak tot innovatie is er geen sprake van een algeheel gedeeld gevoel van urgentie binnen de verschillende lagen van de organisatie.

Directie en management zien innovatie als noodzakelijk voor het voortbestaan van de bibliotheek. Men streeft met de organisatie naar een binnen de samenleving zinvolle missie en doelstellingen. Tegelijkertijd maken directie en management zich grote zorgen over de mate waarin de bibliotheken hierin slagen en daarmee over de toekomst van de bibliotheek. Het vijf-voor-twaalfgevoel is duidelijk aanwezig onder directie en management. De medewerkers wekken echter over het algemeen de indruk tevreden te zijn met de inspanningen die binnen de bibliotheek tot nu toe gepleegd worden en zien de noodzaak van een herpositionering van de bibliotheek binnen de samenleving als minder noodzakelijk.

Uit ons onderzoek blijkt verder dat ideeën vanuit de werkvloer (veelal gericht op verbeteringen in het primair proces, maar ook op het doorgeven van klantwensen in de vorm van klachten of collectieverzoeken) door management en directie vaak als minder geschikt voor innovatie worden gewaardeerd. Dit heeft in belangrijke mate te maken met de verschillende opvattingen over aard en noodzaak van innovatie binnen de verschillende lagen van de organisatie.

De verschillende visies op het begrip innovatie en het ontbreken van een algeheel gedeeld gevoel van de noodzaak van innovatie leiden er naar onze mening toe dat er niet optimaal gebruik wordt gemaakt van het creatieve vermogen, oftewel de innovatiekracht die men binnen de bibliotheek in huis heeft.

Sommige individuele bibliotheken slagen hier overigens wel in, bijvoorbeeld door verticale werkgroepen en brainstormsessies te organiseren waarin oplossingen of invullingen verzonden worden die aansluiten op de strategische thema's van de instelling. Hierdoor brengt men focus aan in de creativiteit en komt men tot concrete en praktische oplossingen. Medewerkers geven in de interviews aan het gevoel te hebben binnen dergelijke projectteams een zinvolle bijdrage te kunnen leveren aan innovatie. Met name de sterke vrijheid van idee-uitwisseling speelt hierin een grote rol. Bij de andere bibliotheken is innovatie toch vooral iets van de directie en het management.

Het beeld dat hiermee ontstaat, is dat van de Titanic. Het onzinkbare schip dat op een ijschots loopt. Hoewel een aantal mensen de ernst van de situatie inziet en probeert te ontkomen, ziet het gros van de opvarenden er niets in om het grote schip te verlaten en in de kleine reddingsboten te stappen en speelt de band vrolijk door. In het geval van de bibliotheken zien directie en management de ernst van de situatie wel in, maar de meeste medewerkers hebben het idee dat ze in een veilige en prettige omgeving zitten en voelen de urgentie om te veranderen niet.

SPECIFIEKE BEVINDINGEN

- A. *Binnen de bibliotheekbranche is er geen sprake van een algemeen gedeelde set van missie, visie en doelstellingen die kaders stelt voor de plaats van de bibliotheek binnen de maatschappij en de rol die de bibliotheek binnen deze maatschappij moet vervullen.*

Dit concludeert ook Stef van Breugel² in zijn onderzoek. Een heldere en aansprekende set van missie, visie en doelstellingen zou als een inspirerend referentiekader moeten dienen waarop nieuwe initiatieven, plannen en projecten door de gehele branche geïjkt en getoetst kunnen worden. Door de afwezigheid van een dergelijk algemeen referentiekader mist men binnen de branche focus in de inspanningen, nieuwe initiatieven en projecten die overal worden opgestart. Tevens heeft men binnen de bibliotheeksector geen algemeen gedeelde opvatting over de rol die innovatie moet spelen om deze maatschappelijke functie van de bibliotheek te verwezenlijken. Hierdoor richten de bibliotheken hun innovatiekracht met name op lokale, meer praktisch gerichte innovaties.

Op het niveau van de individuele bibliotheken is er overigens bij een aantal bibliotheken wel degelijk sprake van een helder gedefinieerde set van missie, visie en doelstellingen. Binnen deze bibliotheken gebruikt men deze als leidraad en toetssteen voor innovatie. Bij enkele andere bibliotheken zijn de missie, visie en doelstellingen wel geformuleerd en is men binnen de organisatie vaak wel bekend met de inhoud, maar laat men zich in het genereren en uitvoeren van nieuwe ideeën en projecten hierdoor niet leiden en inspireren. Voor een aantal individuele bibliotheken is innovatie in de praktijk vooral het leveren van een bijdrage aan implementatie van elders succesvolle projecten of het organiseren van allerlei projecten en evenementen. Veel projecten en activiteiten zijn gedreven door project-subsidies, waarbij niet wordt bekeken of het past binnen de strategie van de bibliotheek. Daarmee wordt vooral het geld gevolgd, de uitvoering is daarmee vooral projectgebonden en gefragmenteerd, aangezien het niet in een breder verband wordt geplaatst. Zelden zet men deze projecten en initiatieven op vanuit een heldere visie waar het met de bibliotheek naar toe moet. Dit leidt in veel gevallen tot een 'los zand'positionering. Door te zorgen voor een beter inzicht in het resultaat dat met een project of activiteit geboekt moet worden, kan het behulpzaam zijn om de resultaten SMART³ te maken. Dit kan er ook voor zorgen dat meer concreet wordt nagedacht over de behaalde resultaten.

- B. *Binnen de branche en binnen individuele instellingen is er sprake van een gebrek aan idee- en innovatiemanagement*

Bij een aantal managers leeft een schroom of angst om buiten het keurslijf van de organisatie te mogen treden en voelt men onzekerheid tot hoever men mag gaan. Men is vanuit een gevoel van ondernemerschap vaak wel bereid risico te nemen, maar er is geen algemene trial-and-error-aanpak van innovatie. Dit leidt ertoe dat ogenschijnlijk niet succesvolle initiatieven vaak toch worden doorgezet. Dit wordt nog versterkt doordat projecten vaak worden opgezet door medewerkers met een beperkt aantal uren, die de projecten er 'bij' doen, soms zelfs letterlijk in de vrije tijd. Het blijkt dan moeilijk om deze projecten objectief te beoorde-

² 'Balans van functie-innovatie Beroepspraktijk in perspectief', Vereniging Openbare Bibliotheken, Stef van Breugel, 2006.

³ Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

len. Tevens worden vooraf niet altijd heldere en meetbare doelen gesteld, waardoor het lastig is om het succes van een project te meten.

C. Er is binnen de branche geen beeld van wensen en behoeften van niet-klanten en de wijze waarop men hier een rol in zou kunnen vervullen

Hoewel er op het niveau van de individuele bibliotheken soms sprake is van initiatieven om naar de klant te luisteren, is er binnen de branche vrijwel geen beeld van wensen en behoeften van niet-klanten en de wijze waarop men hier een rol in zou kunnen vervullen. Van een gestructureerde, systematische aanpak om na te gaan wat niet-klanten willen, is geen sprake. In de meeste gevallen is onderzoek onder niet-klanten gelijk aan onderzoek onder vertrekkende klanten. Innovatie komt derhalve met uitzondering van individuele gevallen vaak alleen ten goede aan bestaande klanten en wordt niet ingezet om nieuwe doelgroepen aan de bibliotheek te verbinden. De huidige klanten hebben door middel van ideeën- of klachtenbussen en klantenonderzoeken de mogelijkheid om aan te geven wat de wensen en behoeften zijn. In hoeverre hiervan gebruik gemaakt wordt, hebben we niet onderzocht. Wel kan de vraag worden gesteld of dit de juiste instrumenten zijn, gelet op het doel: wat wil de klant?

D. Door de beperkte diversiteit binnen het personeelsbestand ontbreekt het binnen de branche en binnen individuele instellingen aan de voor innovatie noodzakelijke creatieve spanning

Binnen een homogeen samengesteld personeelsbestand ontbreekt het vaak aan creatieve spanning. Dit vormt een belemmering voor het innovatieve vermogen van de organisatie. In 'Strategische personeelsplanning in de bibliotheeksector'⁴ geeft men aan dat de aard en omvang van het personeelsbestand in de bibliotheeksector de afgelopen tien jaar een constant beeld vertoont: "Er werken veel vrouwen, veel ouderen en er zijn veel deeltijdaanstellingen. De interne en externe arbeidsmobiliteit is gering. Jongeren en medewerkers van allochtone afkomst zijn ondervertegenwoordigd, zeker in de gezichtsbepalende functies. Er is sprake van vergrijzing en ontgroening." Ook de enquête, de interviews en de E-Boardroomsessie bevestigen dit beeld van een sterk homogeen personeelsbestand binnen de bibliotheeksector. Zo is de gemiddelde leeftijd en de gemiddelde werkervaring in de branche van de deelnemers in ons onderzoek hoog. De gemiddelde deelnemer is 47,8 jaar oud en werkt 19 jaar in de branche. In zowel de interviews als de E-Boardroomsessie geeft men aan het gebrek aan diversiteit als zeer belemmerend voor innovatie te ervaren.

In pogingen om het personeelsbestand meer divers te maken, ervaren de branche en instellingen sterke belemmeringen. In 'Strategische personeelsplanning in de bibliotheeksector' worden voor de bibliotheeksector specifieke arbeidsmarktproblemen genoemd, zoals onevenwichtige leeftijdsopbouw, afnemende beschikbaarheid, geringe instroom beroepsopleidingen, negatief imago, overkwalificatie en onderbenutting en mobiliteit.

⁴ Gezamenlijk actieprogramma 2001-2004 Vereniging NBLC en WOB, mei 2001.

In de interviews en de E-Boardroomsessie gaf men aan met name de beschikbare beloning, het geringe aanbod van fulltime banen en het gebrek aan aansprekende carrièreperspectieven als de meest negatieve factoren te ervaren in het aantrekken van 'talent', oftewel creatieve, enthousiaste en innovatieve medewerkers, dan wel het behouden van deze medewerkers⁵. In mindere mate spelen ook de professionele cultuur binnen de bibliotheeksector alsmede het imago van de sector een negatieve rol in het aantrekken en vasthouden van talent.

E. Men is te weinig gericht op samenwerking

Verskillende deelnemers aan het onderzoek geven aan dat in de dagelijkse praktijk sprake is van groeiende concurrentie en een sterke overlap van de eigen activiteiten met de activiteiten en initiatieven van andere organisaties. Binnen de branche worden (mogelijke) externe partners vaak gezien als concurrent. Naar onze mening is dit een onwenselijke situatie. Door de nadruk te leggen op concurrentie verliest men de vele voordelen van samenwerking op het gebied van strategie, innovatie en het verwezenlijken van missie en doelstellingen uit het oog. Ook onderling wisselen bibliotheken te weinig uit. Van Breugel geeft in zijn rapport aan dat tussen bibliotheken weinig uitwisseling plaatsvindt als het gaat om functie-innovatie. De bibliotheken leren in die zin niet echt van elkaar. De bibliotheken hebben angst de eigen identiteit te verliezen, maar zouden meer moeten redeneren vanuit de doelstelling die de bibliotheek heeft. In dat geval kan samenwerking juist een versterking van de eigen identiteit zijn en daarmee een toegevoegde waarde kunnen hebben.

F. De medezeggenschap speelt als sparringpartner van het management en de directie binnen verschillende onderzochte organisaties geen rol van betekenis op het gebied van innovatie, missie en strategie

AANBEVELINGEN BERENSCHOT

Ad A. Innovatie ten dienste van missie en doelstellingen stellen

De bibliotheekbranche zou een inspirerende set van missie, visie en doelstellingen moeten definiëren die voor alle individuele instellingen kan dienen als leidraad, toetssteen en katalysator. Individuele bibliotheken zouden vervolgens hun eigen, lokale set moeten samenstellen en daaraan hun nieuwe ideeën, plannen en projecten moeten toetsen, waarbij de bibliotheken vooral niet moeten wachten op een branchebrede set.

De bibliotheken moeten met hun eigen strategie de werkvloer aan zich committeren en daarmee het gevoel van urgentie ook bij de medewerkers losmaken. De bibliotheken die er in slagen om de strategie te vertalen naar concrete uitwerking voor de praktijk en de medewerkers, zullen dit gevoel van urgentie en de noodzaak tot innovatie het beste tot stand brengen. De missie en strategie moeten daarom niet slechts een document zijn waar één keer per jaar naar wordt gekeken, maar moeten leidend zijn in het handelen van alle bibliotheekmedewerkers.

⁵ 'Strategische personeelsplanning in de bibliotheeksector', Gezamenlijk actieprogramma 2001-2004 Vereniging NBLC en WOB, mei 2001.

Bij de opzet van projecten en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten moet steeds gekeken worden of het past bij de strategie van de bibliotheek en of het een bijdrage levert aan de doelstellingen die men zich heeft gesteld. Daarmee worden de missie en strategie niet iets van de directie of management, maar van de hele organisatie. De strategie en missie zijn dan ook iets van de bibliotheek zelf en sterk lokaal georiënteerd en gericht op wat er lokaal nodig is.

Bij het nadenken over missie en strategie is het belangrijk dat 'heilige huisjes' worden losgelaten en dat wordt nagedacht over nieuwe manieren om klanten te binden aan de bibliotheek, bijvoorbeeld door te variëren in de wijze waarop klanten lid kunnen worden of de wijze waarop boeken worden aangeboden.

Ad B. Verbeteren van idee- en innovatiemanagement

De bibliotheekbranche zou een duidelijke visie op idee- en innovatiemanagement moeten ontwikkelen die door de individuele instellingen gebruikt kan worden om de inspanning innovatiekracht doelgerichter en efficiënter in te zetten. Het idee- en innovatiemanagement moet integraal onderdeel uitmaken van de taken van het management. Hierdoor voorkomt men verspilling van innovatieve energie en kunnen nieuwe ideeën en initiatieven beter in lijn gebracht worden met de missie en doelstellingen. Innovatie kan zich dan ook meer richten op de 'grote' thema's, zoals het aantrekken van nieuwe klantgroepen in plaats van op kleinschalige, praktische en lokale initiatieven, hoe goed bedoeld ook. Het management kan meer toegespitst op de medewerkers op de werkvloer sturen op de ontwikkeling van competenties als het omgaan met (creatieve) spanning en het denken vanuit verschillende perspectieven.

Tot slot zou nagedacht kunnen worden over de vraag wat landelijk moet worden opgepakt en wat lokaal. Voor de grote digitale ontwikkelingen zijn individuele bibliotheken te klein en hebben te weinig middelen, dus die zouden landelijk ontwikkeld moeten worden. Ons inziens zou de implementatie van dergelijke grote ontwikkelingen ook gecoördineerd moeten worden en is ondersteuning daarbij voor de individuele bibliotheken gewenst. Indien lokale projecten en initiatieven zich hebben bewezen en geschikt zijn voor de hele branche, zou vervolgens beter moeten worden bekeken hoe zo'n initiatief landelijk kan worden ingevoerd.

Ad C. Meer aandacht voor (mogelijke) dienstverlening aan niet-klanten

Er moet meer energie gestoken worden in het achterhalen van de wensen en behoeften van niet-klanten. Tevens moet meer geïnvesteerd worden in productontwikkeling voor deze groepen. Deze producten kunnen in de vorm van pilotprojecten getest worden om bij succes door de gehele branche te worden geïmplementeerd. De niet-klanten zijn te verdelen in verschillende doelgroepen, waarvan een deel weer geïnteresseerd zou kunnen worden in de bibliotheek. Afhankelijk van de behoeften zal door de bibliotheken een aanbod geleverd moeten worden; dit betekent maatwerk voor de verschillende doelgroepen. Het is hierbij zinvol om in ieder geval onderscheid te maken tussen grootstedelijke bibliotheken en bibliotheken in kleinere gemeenten.

Ad D. Verbeteren van de diversiteit binnen het personeelsbestand

Uit de interviews en de E-Boardroomsessie komt naar voren dat in de relatie tussen innovatie en diversiteit het begrip diversiteit ruim(er) opgevat moet worden. Niet alleen diversiteit op het gebied van etniciteit, geloofsovertuiging of geslacht, maar ook diversiteit op het gebied van opleiding, achtergrond en professionele attitude zijn noodzakelijk voor innovatie. De competenties van de medewerkers op de werkvloer zouden meer moeten aansluiten op de nieuwe eisen die aan de bibliotheken gesteld worden, op die manier kan de innovatie ook vanaf de werkvloer opkomen. De medewerkers zouden meer oog moeten hebben voor de mogelijkheden voor vernieuwing.

Om derhalve binnen de branche de voor innovatie noodzakelijke creatieve spanning tot stand te brengen, moet meer ingezet worden op diversiteitsmanagement en het diverser maken van het personeelsbestand. Hiervoor moet het door de bibliotheken gehanteerde wervings- en selectiebeleid actief worden ingezet. Er moet meer en bewuster gezocht worden naar vreemde eenden in de bijt. Bijzondere aandacht verdienen de schaal en het tempo waarin een meer divers personeelsbestand wordt nagestreefd. Om te voorkomen dat nieuwkomers klonen worden van de bestaande 'cultuur' is een substantiële vernieuwing binnen een relatief korte tijd gewenst. Gedacht kan worden aan het beschikbaar krijgen en stellen van 'frictiegeld', financiële middelen om baanbrekende personeelsveranderingen door te kunnen voeren.

Het aantal kleine-urencontracten werkt wat diversiteitsbevordering betreft ook in het nadeel van de bibliotheken. Voor veel jonge, goed opgeleide werkzoekenden is het niet aantrekkelijk om een contract voor bijvoorbeeld 12 uur te krijgen. Een ander nadeel van de kleine-urencontracten is de versnippering van het werk en daarmee ook de mogelijkheden om te vernieuwen. Daarnaast maakt dit het moeilijk om het hele team bijeen te hebben en gezamenlijk aan iets te werken.

Het is overigens niet strikt noodzakelijk voor het vinden van de juiste competenties de focus intern te leggen. Door samenwerking (binnen of buiten de branche) of andersoortige relaties zou het mogelijk moeten zijn expertise, de juiste competenties en diversiteit toch in huis te halen. Hierna gaan we hier verder op in.

Ad E. Meer aandacht voor samenwerking (buiten en binnen de branche)

De bibliotheek (branche en individuele instellingen) moet gericht zijn op samenwerking in plaats van op concurrentie. Door samenwerking kan de bibliotheek zich sterker profileren, terwijl het nu juist vaak wordt gezien als een bedreiging van de eigen identiteit. In de E-Boardroomsessie geeft men aan dat onderwijsinstellingen, gemeenten en culturele instellingen de belangrijkste (potentiële) samenwerkingspartners zijn voor de branche. In ons onderzoek zijn wij enkele instellingen tegengekomen die in hun strategisch beleid aansluiten op de speerpunten van dergelijke relevante samenwerkingspartners. Hierdoor ontstaat een gezamenlijke focus binnen het maatschappelijk veld waarbinnen de bibliotheek opereert. Dit leidt tot een toename in effectiviteit en efficiency van ingezette middelen, initiatieven en projecten. Tevens is er meer financiering beschikbaar doordat men meer aanspraak kan maken op gemeentelijke en landelijke subsidies. Te veel bibliotheken zien dergelijke partners toch vooral als concurrent in de strijd om de klant.

Een tweede aanbeveling is het aansluiten bij instellingen die zich richten op dezelfde doelgroep. Verschillende instellingen uit het maatschappelijk veld zoals bibliotheken, culturele instellingen, kunstinstellingen en theaters richten zich bijvoorbeeld op de kinderen en jongeren in het onderwijs. Toch is er in de praktijk weinig sprake van samenwerking tussen deze instellingen. Veel activiteiten worden niet gezamenlijk gecoördineerd en met elkaar afgestemd waardoor er sprake is van overlap en het beconcurreren van elkaar. Zo liggen er duidelijk kansen door het onderwijsveld gezamenlijk te benaderen en op deze wijze beter gebruik te maken van de beschikbare financiële middelen.

Naar onze mening zou er op gemeentelijk en provinciaal niveau meer energie gestoken moeten worden in coördinatie, afstemming en samenwerking tussen verschillende instellingen die zich richten op dezelfde doelgroep. Bijkomend voordeel is dat de bibliotheek hierdoor in aanraking komt met andere invalshoeken en visies. Dit kan leiden tot een toename van de creatieve spanning binnen de eigen organisatie. Tevens worden allerlei kruisbestuivingen en gezamenlijke initiatieven en projecten mogelijk. Daarnaast kunnen door samenwerking bepaalde specialismen zoals marketing, communicatie, ICT en projectmanagement worden gedeeld. Hierdoor komen deze ook binnen het bereik van de wat kleinere bibliotheek. Tevens moet het daardoor mogelijk worden om medewerkers een aantrekkelijk aanbod te doen en een zeker loopbaanperspectief te bieden.

Ad F. Verbeteren van de rol van het medezeggenschap als sparringpartner voor strategie en innovatie

De rol van het medezeggenschap als sparringpartner zou kunnen worden verbeterd door deze actiever te betrekken bij strategievorming. Met name waar het gaat om ontwikkelingen die essentieel zijn voor het voortbestaan van de bibliotheken.

1. INLEIDING

De wereld van de bibliotheken is momenteel aan grote veranderingen onderhevig. De introductie van nieuwe media en nieuwe communicatiemiddelen hebben niet alleen invloed op de bibliotheek, ze veranderen ook het publiek. Kennis en informatie blijken een 'markt' en daarop opereren andere, commerciële aanbieders. Ook het publiek stelt andere eisen. Informatie is niet alleen overal verkrijgbaar, maar informatie kan ook door iedereen geleverd worden via het wereldwijde web⁶. Inmiddels concurreren andere informatiemedia met meer dan slechts een enkele bibliotheek. De bibliotheken worden geconfronteerd met vragen over hun onderscheidende meerwaarde, hun rol in het publieke domein en vooral met de vraag wat zij het publiek van nu te bieden hebben. Vragen die actueler lijken nu het Centraal Bureau voor de Statistiek laat weten dat het aantal leden van bibliotheken in vier jaar tijd is teruggelopen van 4,3 miljoen naar 4 miljoen leden in 2005⁷. Bibliotheekvernieuwing en innovatie zijn de actuele sleutelwoorden voor mogelijke oplossingen op eerder genoemde soort vragen.

Het belang van innovatie wordt buiten de bibliotheekbranche al langer onderkend. Zo wordt binnen de industriële sector innovatie traditioneel gezien als een leidraad voor economische competitie. Innovatie betreft echter niet slechts technologische ontwikkeling, de aandacht voor innovatie heeft zich verbreed. Ook op het terrein van diensten en publieke organisaties wordt innovatie steeds meer gezien als motivator voor menselijk welzijn en ontwikkeling op verschillende niveaus binnen organisaties. "Door de creatie van toegevoegde waarde in materiele en immateriële zin verhoogt innovatie de maatschappelijke welvaart⁸".

De lopende en komende cultuurplanperiode staan in het teken van de bibliotheekvernieuwing, fysiek en digitaal. In 2007 staat innovatie centraal. De Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB) vindt het van belang om inzicht te krijgen in de stand van de innovatie binnen de bibliotheekbranche. Aan Berenschot is gevraagd dit onderzoek uit te voeren.

In deze rapportage doen wij verslag van ons onderzoek Innovatiekracht Openbare Bibliotheken. Achtereenvolgens komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Beschrijving van de opdracht, de uitvoering en respons (hoofdstuk 2).
- Weergave van de onderzoeksresultaten, waarbij we eerst een algemeen beeld van de onderzoeksresultaten geven en vervolgens themagewijs dieper op de resultaten ingaan (hoofdstuk 3).
- Conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 4).

⁶ 'Op naar goud', meerjarenplan 2005-2008, Vereniging van Openbare Bibliotheken, 2005.

⁷ CBS 11 juni 2007, <http://www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2007/2007-90044-wk.htm>.

⁸ Innovatiebrief, Ministerie van Economische zaken, 2003.

2. OPDRACHT EN UITVOERING

2.1 OPDRACHT

2.1.1 Vraagstelling en doelstelling

De Vereniging van Openbare Bibliotheken is geïnteresseerd in het innovatief potentieel van de openbare bibliotheek. Zij vraagt zich af wat de voorwaarden zijn voor innovatie en de rol die leidinggevendenden spelen om als organisatie naar een hoger niveau van innovatie te kunnen komen.

Wij hebben de centrale onderzoeksvraag als volgt geformuleerd:

Geef een actueel beeld van het innovatievermogen van de bibliotheken en geef aanbevelingen voor nieuw beleid.

In overleg met de Vereniging van Openbare Bibliotheken is gekozen voor een indicatief onderzoek onder vijftien openbare bibliotheken. Het onderzoek heeft het karakter van een brancheonderzoek, met de uitdrukkelijke bedoeling zicht te krijgen in de huidige innovatiekracht van de bibliotheken. Centraal staan de rol van leidinggevendenden als aanjagers van innovatie en de mogelijkheid van bibliotheekmedewerkers het eigen innovatievermogen binnen het bibliotheekwerk in te zetten. In dit onderzoek hebben we rekening gehouden met de verschillende succes- en faalfactoren voor innovatie, zoals management, medewerkers, middelen, sfeer, communicatie, samenwerking en het idee over de toekomst. Naast een actueel beeld van de innovatiekracht van bibliotheken biedt dit onderzoek aanknopingspunten voor een effectief landelijk personeelsbeleid met betrekking tot het vergroten van de innovatiekracht van de openbare bibliotheek. We hebben het veld vanuit het perspectief van de medewerker bekeken. Aangezien bibliotheken op vrijwillige basis aan dit onderzoek hebben deelgenomen en het aantal bibliotheken dat deelnam beperkt is, zijn er geen resultaten geformuleerd op basis van statistische betrouwbaarheid.

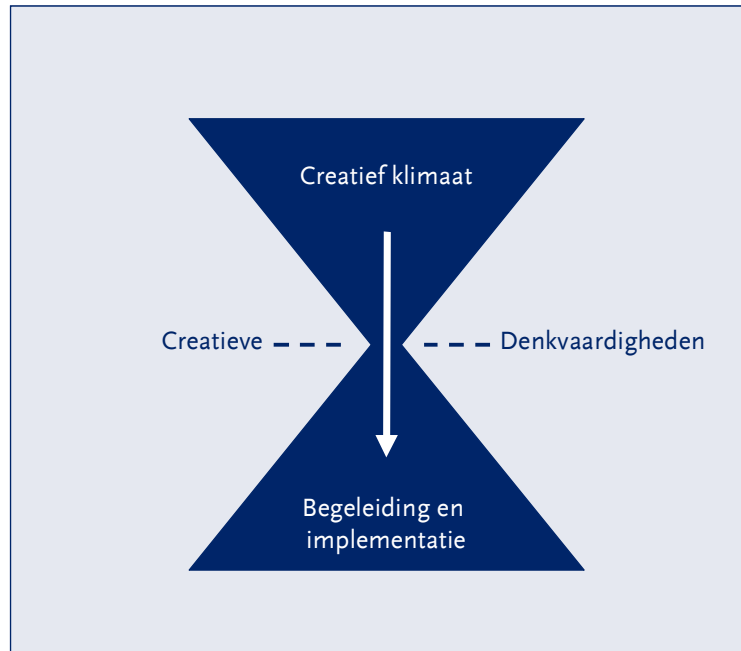
2.1.2 Definitie

Onder innovatievermogen verstaan wij de energie en potentie waarmee met een zeker doel, nut, waarde of betekenis voor ogen hebbende, ideeën, processen of producten geïntroduceerd, geïmplementeerd en geaccepteerd worden op het niveau van het individu, de interactie en de organisatie. Onder innovatiekracht rekenen wij het totaal aan innovatievermogen op alle drie niveaus.

2.1.3 Innovatiemanagement en ideemanagement

De kern van innovatiemanagement is te kunnen concurreren met creativiteit. Wij hanteren hiervoor het zandlopermodel (Gaspersz 2002). In dit model hangen stimulering van persoonlijke creativiteit, het perfectioneren van een ideeënopvangsysteem en het scheppen van voorwaarden om ideeën te laten ontstaan met elkaar samen. Management van ideeën bestaat dan uit drie delen: het vestigen van een creativiteitsstimulerend klimaat, sturing op creatieve denkvaardigheden, verspreiding van kennis en de verwerking van ideeën en de begeleiding van de beste ideeën naar de implementatie ervan om zo tot de gewenste verbetering(en) of vernieuwing(en) te komen.

Dit managen van ideeën is in onderstaand figuur in de vorm van een zandloper weergegeven.



In het bovenste deel van de zandloper worden, ondersteund door een creatief klimaat, alle beschikbare creatieve vermogens van medewerkers aangesproken. In de hals van de zandloper worden medewerkers uitgedaagd op verschillende manieren te denken en vanuit verschillende perspectieven te kijken. Bovendien vindt er een scheiding plaats van meer en minder voor de organisatie bruikbare ideeën. In het onderste glas worden de meest waardevolle ideeën opgevangen en wordt voor voldoende capaciteit gezorgd om deze tot uitvoer te brengen.

2.1.4 Bestudering van innovatie op drie niveaus

In ons onderzoek onderscheiden we drie niveaus van innovatie: organisatieniveau, interactieniveau en individueel niveau. Op organisatieniveau zijn we nagegaan welke managementprincipes, het vermogen innovatief te zijn, bevorderen. Op interactieniveau hebben wij ons gericht op het innovatievermogen dat voortkomt uit de interactie tussen verschillende individuen en of groepen individuen zoals teams of afdelingen. Op het individuele niveau hebben we gekeken naar de meer biologische, psychische en sociale aspecten die met het innovatief vermogen van het individu te maken hebben.

2.2 UITVOERING

In het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende instrumenten: een enquête onder medewerkers en leidinggevenden van de bibliotheken en aanvullende interviews met vertegenwoordigers van personeel, de personeelsvertegenwoordiging en het managementteam. Daarnaast is informatie verzameld door middel van een E-Boardroomsessie waaraan directie- en managementleden van verschillende bibliotheken deelnamen. Tot slot hebben we diverse documenten bestudeerd die relevant waren voor het onderzoek. Voor een overzicht van de gebruikte literatuur zie bijlage 6. Een beknopt overzicht van onze onderzoeksaanpak is opgenomen als bijlage 5.

2.2.1 Rolverdeling

De Vereniging van Openbare Bibliotheken heeft als opdrachtgever voor het onderzoek en samen met een begeleidingscommissie het proces van het onderzoek bewaakt en ondersteund. De door de Vereniging van Openbare Bibliotheken aangestelde projectleider Onderzoek Innovatiekracht Openbare Bibliotheken was naast vertegenwoordiger van de opdrachtgever voorzitter van de begeleidingscommissie. In overleg met de Vereniging van Openbare Bibliotheken zijn vijf vertegenwoordigers uit het veld bereid gevonden in de begeleidingscommissie zitting te nemen. Een overzicht van de participerende leden is toegevoegd als bijlage 1.

De begeleidingscommissie heeft gezorgd voor een goede aansluiting met het veld, geholpen bij het leggen van contacten met deelnemers aan het onderzoek en van gedachten gewisseld met de onderzoekers over tussen- en eindrapportages. In totaal zijn de leden vier maal bijeengekomen; een kick-off-vergadering waarin met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie de planning van het onderzoek is doorgenomen en de momenten van terugkoppeling zijn afgesproken, twee bijeenkomsten waarin respectievelijk de enquête- en interviewresultaten zijn gepresenteerd en besproken en een afsluitende meeting waarin het eindrapport besproken is.

2.2.2 Selectieprocedure bibliotheken

In opdracht van de VOB is de onderzoeksgroep vastgesteld op vijftien openbare bibliotheken. Vanuit een oproep aan haar leden deel te nemen aan dit innovatiekrachtonderzoek zou de VOB namen van kandidaat-bibliotheken aanleveren. In eerste instantie zou een selectie gemaakt zijn uit het aantal vrijwillige aanmeldingen van bibliotheken die lid zijn van de VOB, aangevuld met bibliotheken die het representatieve beeld complementeren. Dit om te voorkomen dat bijvoorbeeld alleen bibliotheken uit de Randstad of alleen kleine bibliotheken in het onderzoek participeren. Aangezien de vrijwillig aanmelding van bibliotheken zich heeft beperkt tot de Openbare Bibliotheek Wijchen is in overleg met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie een lijst opgesteld met voor deelname te benaderen bibliotheken.

Ter completering van de vrijwillige aanmelding van Wijchen met veertien bibliotheken, om tot een onderzoeksgroep van vijftien bibliotheken te komen, hebben we een aantal selectiecriteria gehanteerd. Om een goede selectie te kunnen maken uit het totaal aan openbare bibliotheken en om een zo representatief mogelijk beeld van de innovatiekracht bij de openbare bibliotheken te krijgen, zijn in samenspraak met de opdrachtgever en begeleidingscommissie de volgende criteria geformuleerd: grootte, geografische spreiding, stedelijkheid, innovatief imago en gemeentelijke subsidie per inwoner. Een toelichting op de gehanteerde criteria is als bijlage 2 toegevoegd.

In overleg met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie is rekening houdend met een evenwichtige spreiding over de vastgestelde selectiecriteria een aantal bibliotheken geselecteerd en door leden van de begeleidingscommissie benaderd met het verzoek deel te nemen aan dit onderzoek. Ter ondersteuning van dit verzoek is een brief van de Vereniging van Openbare Bibliotheken uitgegaan met een toelichting over de vorm en inhoud van het onderzoek en het belang voor de vereniging en de individuele openbare bibliotheken.

Uiteindelijk hebben de volgende vijftien bibliotheken zich als deelnemer aangemeld:

1. Amstelveen
2. Arnhem
3. Bollenstreek
4. Groningen
5. Hengelo
6. Hoogeveen
7. Kop van Overijssel
8. Meierij
9. Noordoostpolder
10. Rotterdam
11. Soest
12. Súdwest Fryslân
13. Weert
14. Wijchen
15. Zeeuws-Vlaanderen.

2.2.3 Totstandkoming vragenlijst enquête

Samen met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie is voor de enquête een vragenlijst opgesteld. In deze lijst zijn vragen verwerkt rond de thema's: kijk op innovatie, inzet en beschikbaarheid van middelen, sfeer, leiding geven en leiding ontvangen, communicatie en toekomst. De definitieve vragenlijst hebben we voor gebruik beproefd op begrijpelijkheid, juistheid en invulduur. De vragenlijst is als bijlage 7 opgenomen.

2.2.4 Verloop van enquête

Ter voorbereiding van de online enquête hebben we alle deelnemende bibliotheken verzocht de e-mailadressen van medewerkers aan te leveren. Van de meeste bibliotheken hebben wij organisatiegerelateerde e-mailadressen ontvangen, daar waar geen beschikking was over e-mailadressen zijn namen aangeleverd in combinatie met de adresgegevens van de bibliotheek(filialen).

We hebben naar alle aangeleverde (e-mail)adressen een (digitale) uitnodiging tot invullen van de enquête gestuurd. Alle respondenten hebben twee weken de tijd gekregen om te antwoorden. Bij een drietal bibliotheken is de ontvangst van onze uitnodigingen (per e-mail) enigszins vertraagd geweest vanwege een technische complicatie. In deze gevallen weigerde de spamfilter van de betreffende bibliotheken onze uitnodigingen aangezien deze door een scherpe afstelling van de filter als spam werd aangezien. Dit verklaart voor deze bibliotheken mogelijk de geringere respons (wanneer deze wordt vergeleken met het gemiddelde van alle bibliotheken). Ter ondersteuning van een hogere respons is een week voor de sluitingsdatum van de enquête naar alle (e-mail)adressen een reminder gestuurd. Dit om medewerkers nogmaals te attenderen op het onderzoek en het invullen van de enquête.

2.2.5 Wijze van enquêteren

De enquête die we hebben uitgevoerd, had de vorm van een online enquête. Dit is een enquête waarbij elke respondent een uitnodiging met unieke inlogcode krijgt, hetzij per reguliere post hetzij via internet. De inlogcode dient gebruikt te worden op een pc met internetverbinding en geeft slechts de lezer van de uitnodiging toegang tot een digitale vragenlijst. Op deze manier worden persoonlijke antwoorden beveiligd.

Het beginscherm van de online enquête bevat een heldere instructie. De structuur van de online enquête is eenvoudig en helder. Thematisch zijn meerkeuzevragen, stellingen en een enkele open vraag weergegeven. Voor de duur van de enquête kan de respondent op elk moment van de dag inloggen om de vragenlijst in te vullen. Tussendoor stoppen en op een later tijdstip verdergaan, is ook mogelijk.

Vanuit onze professionele helpdesk (zowel telefonisch als via e-mail) hebben we in een aantal gevallen persoonlijke hulp geboden aan medewerkers met inlogproblemen.

2.2.6 Totstandkoming vragenlijst aanvullende interviews

In overleg met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie is op basis van de enquête-resultaten bepaald welke verdiepende vragen interessant zijn om mee te nemen in de aanvullende interviews. Er is een vragenlijst met een semigestructureerd karakter opgesteld, waarmee de onderzoekers de interviews hebben gevoerd.

2.2.7 Selectieprocedure aanvullende interviews

Van de vijftien bibliotheken uit de onderzoeksgroep zijn zes bibliotheken geselecteerd voor in totaal achttien aanvullende interviews met medewerkers. In overleg met de begeleidingscommissie is besloten om per te bezoeken bibliotheek een medewerker van het management, de OR-voorzitter of personeelsvertegenwoordiger en een medewerker I&A (van de uitleen-klantenservice die zich projectmatig met innovatie bezig houdt) te interviewen.

Op basis van bijzondere gemiddelde scores in de enquête zijn in overleg met de opdrachtgever en begeleidingscommissie de bibliotheken Hengelo, Weert, Arnhem, Soest en Noordoostpolder geselecteerd voor aanvullende interviews. Hengelo en Weert zijn gekozen vanwege het respectievelijk grootste aantal 'meest negatieve' en grootste aantal 'meest positieve' antwoorden. Hengelo en Soest zijn gekozen op basis van respectievelijk het hoogst en het laagst gemiddelde aantal uren besteed aan innovatie per bibliotheek. Aangezien Hengelo reeds geselecteerd is op hoogst aantal 'meest positieve' scores is besloten om in Arnhem (tweede in de categorie hoogst aantal uren besteed aan innovatie) aanvullende gesprekken te voeren. De bibliotheek Noordoostpolder is voor aanvullende gesprekken geselecteerd, omdat in de respons op de enquête 'meest negatieve' en 'meest positieve' antwoorden ontbraken. Amstelveen is voor aanvullende gesprekken toegevoegd vanwege haar innovatieve imago en Randstedelijkheid. Een overzicht van de aanvullende interviews is opgenomen als bijlage 3.

2.2.8 Wijze van interviewen

In alle gevallen zijn de onderzoekers hartelijk ontvangen en zijn de aanvullende interviews prettig en volgens planning verlopen. Van de gevoerde gesprekken zijn beknopte interviewverslagen gemaakt en desgewenst aan geïnterviewden ter reactie voorgelegd. In de analysefase van de interviews hebben we opmerkingen, toevoegingen en aanpassingen van geïnterviewden op de interviewverslagen meegenomen.

2.2.9 Totstandkoming vragen en stellingen E-Boardroom

Aan de hand van de interviews (en de al eerder verkregen resultaten uit de enquête) is een analyse gemaakt van de belangrijkste bevindingen. Deze zijn in een presentatie voorgelegd aan de opdrachtgever en de begeleidingscommissie. In overleg met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie zijn stellingen en vragen vastgesteld voor de expertmeeting.

2.2.10 Gebruik E-Boardroom

Derde en laatste onderdeel in dit onderzoek betrof een expertmeeting. In deze expertmeeting hebben we de enquête- en interviewresultaten samen met onze voorlopige conclusies gepresenteerd aan experts, de directeurs en vertegenwoordigers van de onderzochte bibliotheken, en hebben we een inventarisatie gemaakt van mogelijke verbeteringen.

De expertmeeting had de vorm van een zogenoemde E-Boardroom. Door aan de deelnemers vragen en stellingen voor te leggen via laptops hebben we naast extra informatie kunnen vergaren tevens een debat kunnen voeren over de vijf gehanteerde kernthema's: kijk op innovatie, inzet en beschikbaarheid middelen, samenwerking, sfeer en leiding geven / leiding ontvangen. Een overzicht van de aanwezigen bij de expertmeeting is opgenomen als bijlage 4.

2.3 RESPONS

De online enquête kent een relatief hoge respons. Gemiddeld heeft 59,2% van alle aangeschreven medewerkers op de enquête gereageerd. Van de 716 per post en e-mail verzonden enquêtes zijn uiteindelijk 424 stuks beantwoord en als voltooid door ons ontvangen. Aan het onderzoek Innovatiekracht Openbare Bibliotheken hebben medewerkers van vijftien bibliotheken deelgenomen. Een overzicht van de respons per individuele bibliotheek is hieronder weergegeven.

Bibliotheek	Respons per bibliotheek	Aantal voltooide enquêtes	Aantal uitgezette enquêtes
Kop van Overijssel	83,30%	20	24
Bollenstreek	72,40%	42	58
IDEA Soest	72,00%	18	25
Rotterdam	69,40%	43	62
Noordoostpolder	69,00%	20	29
Hoogeveen	68,40%	26	38
Hengelo	66,00%	31	47
Zeeuws-Vlaanderen	65,50%	38	58
Amstelveen	57,80%	26	45
Arnhem	56,70%	38	67
Meerij	56,20%	41	73
Weert	55,60%	15	27
Groningen	41,70%	35	84
Wijchen	40,00%	10	25
Súdwest Fryslân	38,90%	21	54
		424	716

Om een balans te bewaren in de respons heeft op ons verzoek de bibliotheek van Rotterdam een selecte steekproef van 62 personen getrokken uit hun totaal aan personeel. Hierbij is door de bibliotheek zelf een evenredige verdeling tussen de diverse filialen en functies nastreefd.

2.3.1 Kenmerken respondenten

De deelnemers in ons onderzoek hebben een gemiddelde leeftijd van 47,8 jaar en men heeft gemiddeld 19 jaar werkervaring in de branche. Het grootste deel hiervan (73,1%) werkt voor meerdere locaties van zijn of haar bibliotheek, iets meer dan een kwart (26,9%) van hen werkt voor één specifieke of één vaste locatie.

Onderstaand schema geeft de verhoudingen aan tussen de soorten genoten opleiding van respondenten.

Genoten opleiding	
Mavo	10%
Havo	8%
Vwo	3%
Vmbo	1%
Mbo	21%
Hbo	47%
Wo	10%

Onderstaand schema geeft in procenten aan hoeveel respondenten er leiding geven, zowel geven als ontvangen en ontvangen.

Leiding geven/ontvangen	
Leiding geven	5%
Leiding geven/ontvangen	25%
Leiding ontvangen	70%

Onderstaand schema geeft een overzicht van de respons over vier verschillende leeftijdsgroepen.

Leeftijd	
Tussen de 18-30	5%
Tussen de 31-40	44%
Tussen de 41-50	5%
Ouder dan 51	44%

3. WEERGAVE ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk geven we eerst in paragraaf 3.1 een algemeen beeld en een korte samenvatting van de onderzoeksresultaten. In paragraaf 3.2 gaan we nader in op de resultaten per onderzocht thema. Achtereenvolgens bespreken we de thema's: kijk op innovatie, inzet en beschikbaarheid middelen, sfeer, leiding geven & leiding ontvangen, communicatie en toekomst. Bij de weergave van de resultaten verwijzen we met de aanduidingen respondenten, geïnterviewden en experts naar de personen die we bevraagd hebben via respectievelijk de online enquête, aanvullende interviews en de E-Boardroom.

3.1 ALGEMEEN BEELD – KORTE SAMENVATTING VAN DE RESULTATEN

De enquêteresultaten geven een overwegend positieve kijk van medewerkers op de stand van zaken rond innovatie. Er is weinig diversiteit in antwoorden. Met de stelling dat de vlakke respons in de enquête goed het gebrek aan elan en dynamiek binnen de bibliotheek weergeeft is 55% van de experts het eens, 27% oneens en heeft 9% een andere mening.

Leeftijd en opleiding speelden geen significante rol in het beantwoorden van de vragen. Tussen de verschillende leeftijdsgroepen en de groepen respondenten die zeggen leiding te geven, zowel leiding te geven als te ontvangen en leiding te ontvangen zijn geen significante verbanden aangetroffen. Op het niveau van individuele bibliotheken toont de tweedeling stedelijke bibliotheken en niet-stedelijke bibliotheken geen patroon in significante verschillen bij beantwoording van de enquête. Het aantal fte en het budget aan gemeentelijke subsidie per inwoner van het werkgebied zijn evenmin discriminerend. Met andere woorden, er is weinig tot geen onderscheid naar verschillende groepen zoals naar leeftijd, leiding (geven, geven/ontvangen en ontvangen) of opleidingsniveau en er zijn weinig "extreme" antwoorden.

Wel is er vanuit de invalshoek leiding geven, leiding geven én ontvangen of leiding ontvangen vaak sprake van 'getrapte' antwoorden: helemaal eens (leidinggevend), eens (leidinggevend én ontvangend), neutraal/eens (leidingontvangend). Baas en werknemer staan echter vrijwel nooit lijnrecht tegenover elkaar.

De meeste respondenten zeggen van elk project te leren (70%), zich deel te voelen uitmaken van een team (60%) en blij te zijn met de rol die men vervult (60%). Meer dan de helft van de respondenten vindt zichzelf innovatief (waarvan 12% in ruim voldoende mate en 47% in voldoende mate).

Uitkomsten in relatie tot thema's uit de enquête:

- Kijk op innovatie: het managementteam zoekt naar meerwaarde op maatschappelijk niveau, maar blijft veelal hangen op projectbasis. Het middenkader excelleert in projecten. De werkvloer vertaalt innovatie naar primair proces vooral in instrumentele (praktische) zin.
- Inzet en beschikbaarheid middelen: alle groepen zien beperking financiën, tijd en opleiding. Het managementteam ziet beperkte incentives voor adequate werving. Het veronderstelde negatieve imago van bibliotheek is volgens hen een extra belemmering voor werving.
- Sfeer: alle groepen zijn positief over initiatieven en resultaten en persoonlijk aandeel.

- Leiding geven / leiding ontvangen: innovatie is zowel top-down als bottom-up geïnitieerd, managementteam vindt ideeën vanuit de werkvloer minder geschikt, OR speelt in innovatie geen rol.
- Communicatie: algemene tevredenheid over hoeveelheid en type informatie en gebruikte kanalen, echter soms te mededelend van aard.
- Toekomst: helderheid over missie, visie en strategie wordt essentieel gevonden.

3.2 BEELD PER THEMA

3.2.1 Kijk op innovatie

Een grote meerderheid van de respondenten geeft in de enquête aan voldoende zicht te hebben op innovatie binnen de organisatie en betrokken te worden bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Zij geven tevens aan dat binnen de eigen bibliotheek voldoende vernieuwingen plaatsvinden.

Experts zijn verdeeld over de focus van medewerkers, 45,5% is het eens met de stelling dat de bibliotheek erg intern gericht is (45,5% is het daar niet mee eens, 9% heeft een andere mening). Een enkele expert nuanceert zijn opinie en geeft aan dat medewerkers tegenwoordig meer naar buiten kijken dan vroeger. Een andere expert geeft aan dat in tegenstelling tot de medewerkers op de werkvloer het managementteam wel extern gericht is.

In onderstaand overzicht geven we de onderwerpen aan die bibliotheekdirecteuren het meest bezighouden (gerangschikt naar aantal keren genoemd). Opvallend is dat de klant hierin niet wordt genoemd.

Onderwerpen die directeuren het meest bezighouden	Aantal keer door experts genoemd
Netwerken	10
Financiën	6
Personeelsbeleid	6
Nieuwbouw	5
Samenwerking	4
Innovatie	3
Coördinatie	2
Dienstverlening	2
Inhoudelijke vernieuwing	2
Meerjarenbeleid	2
Nieuw concept	2
Productvernieuwing	2

Experts geven aan meer met de inhoudelijke zaken bezig te willen zijn. Echter, “wil je de spin in het web zijn dan opent dat deuren, maar belast je de organisatie”.

Respondenten zeggen bekend te zijn met de missie en doelstellingen van de eigen organisatie en stellen dat deze voldoende uitnodigen tot het inzetten van de eigen creativiteit. Jonge medewerkers (tot en met 40 jaar) met een mbo-opleiding zijn meer bekend met de missie en visie van de bibliotheek en geven vaker aan dat er voldoende vernieuwingen in de bibliotheek plaatsvinden, voldoende nieuwe producten en diensten ontwikkeld worden en de toekomstplannen voldoende uitdagen tot inzet van de eigen creativiteit dan oudere medewerkers (41 jaar en ouder) met een mbo-opleiding.

Geïnterviewden geven aan dat helderheid over missie, visie en strategie essentieel zijn voor innovatie en dat het aan die helderheid nogal eens schort. Er is weinig vertaling van missie, visie en strategie naar innovatie. Managementteammedewerkers zoeken wel naar een meerwaarde van innovatie op maatschappelijk niveau, maar de pogingen blijven veelal hangen op projectbasis.

Onderstaande tabel geeft een overzicht in welke termen respondenten over innovatie denken.

“Waar denkt u aan bij het begrip innovatie?”		
1	Vernieuwen	85%
2	Ontwikkelen	74%
3	Verbeteren	72%
4	Groei	45%
5	Organisatieversterking	33%
6	Beleid maken	29%
7	Spannende projecten	28%
8	Weer wat anders	5%
9	Veel werk, weinig resultaat	3%

In onderstaande tabel zijn door respondenten vaak genoemde voorbeelden van innovatie weergegeven. De linker kolom toont de meer nationaal bekende innovaties, de rechter kolom laat de meer lokale innovaties zien.

Nationale voorbeelden van innovatie	Lokale voorbeelden van innovatie
Al@din	Cultureel erfgoedprojecten
Aquabrowser	(Digitale) nieuwsbrief
G!ds	Familiebibliotheken
MLP	Gamehoek
Pinautomaat	Jongeren- en themawebsites
Restyling vestiging	(Kinder)klantenpanels
RFID	Lunchreferaten voor het personeel
Zoek&Boek	Online tijdschriftensignalering
Beleefbibliotheek	Opzet informatiepunten
Bibliotheekvernieuwing	Promotiefilmpjes
Clustervorming	Randprogrammering
Digitale (zelf)service	Strandbibliotheken
Digitalisering collectie	Thuisbezorging

Nationale voorbeelden van innovatie	Lokale voorbeelden van innovatie
Functie-innovatie	Uitleenkluisjes
Fusie	Virtual Library Building
Nieuwe opleidingen	
OBIP	
Ontwikkeling FO en BO	

Uit de aanvullende interviews komt naar voren dat innovaties sterk project- en evenementgericht zijn. Zij worden over het algemeen ingegeven door (ideeën over) klantgerichtheid en minder door economische besparingsmotieven. Met betrekking tot innovatie ligt de focus veelal op een lokale vertaling van nationale initiatieven.

3.2.2 Inzet en beschikbaarheid middelen

Uit de enquête komt naar voren dat respondenten over voldoende middelen beschikken en deze voldoende kunnen inzetten. De gemiddelde tijd die respondenten (97) zeggen beschikbaar te hebben voor innovatie is 6,74 uur per week en loopt per bibliotheek uiteen van 13,6 tot 3 uren per week. Innovatie staat bij respondenten die leiding geven vaker beschreven in het functieprofiel (wel: 71,4%, niet: 21,4%) dan bij respondenten die zeggen leiding te ontvangen (wel 23,6%, niet: 47,9%). Hoewel de meeste respondenten die leiding ontvangen aangeven dat innovatie geen deel uitmaakt van hun takenpakket in de dagelijkse praktijk (59,5%), maken innovatieve taken bij 40,5% wel deel uit van het takenpakket. Voor respondenten die leiding geven geldt dat het bij 85,7% deel uitmaakt van het takenpakket en bij 14,3% niet.

Slechts een klein deel van de respondenten (19,6%) zegt voldoende tijd te hebben om aan vernieuwing te werken, de meeste respondenten (41,5%) geven aan hiervoor te weinig tijd te hebben. Geïnterviewden bevestigen het beeld dat er een tekort aan aandacht, tijd en energie bestaat. Zowel geïnterviewden als experts geven aan dat de effectieve inzet van 'innovatie-uren' versnipperd is, er lopen binnen de bibliotheek zowel te weinig grote contracten (volledige fte's) als te veel kleine uur-contracten (parttime).

Van de respondenten die leiding geven zegt 35,7% dat zij voldoende mensen bij elkaar kunnen krijgen om een nieuw idee, product of dienst vorm te geven (14,3% vindt dat zij dit onvoldoende kunnen). Een meerderheid (25,7%) van de respondenten die leiding ontvangen, vindt juist dat zij dit onvoldoende kan (18% vindt dat zij wel voldoende mensen bij elkaar kan brengen).

In onderstaande tabel geven we een overzicht van de gemiddelde beoordeling van respondenten van de inzet en beschikbaarheid van middelen; het cijfer 1 staat voor zeer onvoldoende, 2 voor onvoldoende, 3 voor neutraal, 4 voor voldoende en 5 betekent zeer voldoende.

Inzet en beschikbaarheid middelen		
Computervoorzieningen	Ik kan voor vernieuwing beschikken over de juiste computervoorzieningen	3.4
Kennis	Collega's delen hun kennis met mij	3.4
Expertise	In onze organisatie zijn mensen in dienst met expertise op het gebied van innovatie	3.3
Budget	Er worden voldoende financiële middelen geïnvesteerd in innovatie	3.1
Organisatiestructuur	De organisatiestructuur is ondersteunend bij mijn inzet voor innovatie, vernieuwing en nieuwe ideeën	3.1
Vaardigheden	Ik weet alle mogelijkheden van de computerprogramma's die tot mijn beschikking staan te gebruiken	3.1
Menskracht	Ik kan voldoende mensen bij elkaar krijgen om een nieuw idee, product of dienst vorm te geven	3.0
Tijd	Ik heb voldoende tijd om aan vernieuwing te werken	2.7

Geïnterviewde managementteamleden geven aan dat de bibliotheek over te weinig incentives beschikt voor een adequate werving (en behoud) van talentvolle medewerkers. Zo is de salarisvergoeding voor bijvoorbeeld pr- en marketingfuncties buiten de bibliotheek hoger en biedt de eigen cao te weinig mogelijkheden. Bovendien zou de bibliotheek een negatief imago hebben en in de ogen van buitenstaanders minder aantrekkelijk zijn. De meeste experts bevestigen dat de cao beperkend werkt op werving, het negatieve imago heeft volgens een enkele expert ook een negatief effect op het 'uitvliegen' van medewerkers naar externe vacatures. In de enquête zijn met betrekking tot salarisvergoeding geen significante verschillen geconstateerd tussen verschillende respondentgroepen. Zo is (on)tevredenheid over het salaris niet gerelateerd aan opleidingsniveau.

Experts geven aan dat er voor de investering in (nationale) innovaties wel financiële middelen beschikbaar worden gesteld, maar voor de exploitatie ervan niet. Het beroep dat gedaan moet worden op de lokale financierder van de bibliotheek wordt in dit verband als problematisch ervaren. "Het grootste probleem bij innovatie is de lokale betaling van bibliotheken." Volgens de meeste experts (36%) is innovatie iets dat zowel op landelijk als op lokaal niveau vormgegeven zou moeten worden. Het percentage experts dat kiest voor een duidelijk landelijk accent op de vormgeving van innovatie bedraagt 27% tegen 27% van de experts die daar tegen is (9% heeft een andere mening).

Onderstaande tabel geeft voor respondenten (voor het onderwijsniveau dat zij in de enquête aangegeven hebben) de behoefte weer aan verschillende cursussen, coaching of opleiding. In de categorie 'jong' vallen de medewerkers tot en met 40 jaar, de categorie 'oud' wordt gevormd door medewerkers ouder dan 41 jaar. (Slechts de meest genoemde varianten zijn weergegeven. Respondenten konden meerdere items noemen.)

	Vo-jong	Vo-oud	Mbo-jong	Mbo-oud	Hbo/wo-jong	Hbo/wo-oud	Totaal
Computer		10%	10%	30%	5%	45%	100%
Coaching				31,2%	12,5%	56,3%	100%
Informatie-dienstverlening	8,3%	16,7%	25%	25%		25%	100%
Projectmatig werken		16,7%		8,3%	8,3%	66,7%	100%
Marketing				8,3%	8,3%	83,4%	100%
Management		9%	9%	27,3%	27,3%	27,3%	100%
Klantbenadering	20%	40%	20%			20%	100%
Communicatie				11%	11%	78%	100%
Implementatie						100%	100%
Totaal respondenten	3	23	7	25	14	67	139

In onderstaande tabel is weergegeven met welke partijen respondenten zeggen samen te werken.

Samenwerking aan nieuwe producten en diensten		
1	Met één of meer collega's uit mijn locatie	53%
2	Met één of meer collega's buiten mijn locatie, maar binnen de bibliotheek	36%
3	Ik werk niet samen met anderen aan nieuwe ideeën, producten of diensten	27%
4	Met één of meer partners buiten de bibliotheek	22%
5	Ik werk daar alleen aan	8%

Volgens experts is het niet belangrijk hoeveel samenwerkingspartners een bibliotheek heeft, maar waarom er wordt samengewerkt en met wie. Bij de keus met wie en waarvoor de bibliotheken samenwerken, is de beschikking over kwantitatieve middelen zoals menskracht van groter belang dan de kwaliteit en competenties van medewerkers. De experts geven aan het meest met partners uit het onderwijs, gemeente en culturele organisaties samen te werken. Als kanttekening wordt meegegeven dat het voortgezet onderwijs wat afspraken betreft een moeilijke partner is, echter met een zeer interessante achterliggende doelgroep.

Zowel geïnterviewden als experts geven aan dat er een spanning bestaat tussen samenwerken en concurreren. In een aantal gevallen geldt namelijk dat samenwerkingspartners tevens concurrenten zijn op dezelfde markt. Zo kunnen de bibliotheek en het plaatselijke theater samenwerken aan bijvoorbeeld een boekenbalthema, terwijl er door middelbare scholen een concurrerende keus wordt gemaakt welk individueel project in te kopen voor het CKV-programma.

In onderstaande tabel geven we een overzicht van de door experts genoemde ‘drie belangrijkste partners van de eigen bibliotheek’ naar aantal keren in totaal genoemd.

Meest belangrijke samenwerkingspartner	Aantal keer door experts genoemd
Onderwijs	11
Gemeente	9
Culturele organisaties	8
Welzijnsorganisatie	6
Andere bibliotheken	4
Provincie	3
Bedrijven	3
Gezondheidsorganisaties	2
Lokale ondernemers	2
Leesclubs	2
VVV	1
Vrijwilligerswerkorganisatie	1
Griffie	1
Lokale allochtone groeperingen	1
Peuterspeelzalen	1

3.2.3 Sfeer

Respondenten zijn over het algemeen positief over initiatieven en resultaten op het gebied van innovatie en het persoonlijk aandeel daarin. Iets minder dan de helft van de respondenten (45%) vindt dat hij of zij een zinvolle bijdrage kan leveren aan innovatie binnen de organisatie, 39% vindt dit enigszins, en slechts 4% vindt dat dit niet het geval is. Uit de aanvullende interviews komt naar voren dat medewerkers vooral binnen projectteams een gevoel van vrijheid tot idee-uitwisseling en de mogelijkheid aan innovatie bij te dragen ervaren.

In onderstaand overzicht geven we de gemiddelde beoordeling van respondenten aan stellingen rond het thema sfeer (het cijfer 1 staat voor helemaal oneens, 2 voor oneens, 3 voor neutraal, 4 voor eens en 5 betekent helemaal eens).

Sfeer	
Mijn creativiteit wordt door collega's benut	3,5
Mijn collega's staan open voor de ideeën die ik inbreng	3,7
Binnen mijn werkomgeving wordt een afwijkende mening gewaardeerd	3,2
Ik voel me deel uitmaken van het team waarin ik werk	3,9
Ik voel me veilig op mijn werk	4,1
Binnen mijn werkomgeving mag er af en toe iets misgaan	3,9
Binnen mijn werkomgeving wordt men op oude fouten aangekeken	2,5

Geïnterviewden geven aan dat ogenschijnlijk niet succesvolle initiatieven toch worden doorgezet. Zo wordt er wel gestart, maar weinig gestopt.

De meeste respondenten geven met hoge scores aan bij te dragen aan innovatie, omdat hun werk er aantrekkelijker door wordt, men ervan leert, men er plezier aan beleeft, het uitdaagt en de organisatie helpt overleven. De antwoordmogelijkheid “omdat ik er een beloning voor krijg”, scoorde het laagst.

Experts geven aan dat qua sfeer er een afwachtende cultuur bestaat in de bibliotheek, waarin medewerkers geen eigen verantwoordelijkheid durven te nemen. Er is een angst niet buiten het keurslijf te mogen treden, een onzekerheid over tot hoever men mag gaan.

Diversiteit binnen de organisatie scoort in de enquête op de meeste fronten (leeftijd, geslacht, etnische afkomst) ‘onvoldoende’ tot ‘zeer onvoldoende’. Alleen diversiteit in ‘opleiding vakgebieden’ scoort ‘voldoende’. Geïnterviewden spreken van weinig diversiteit in denkstijlen en perspectieven. In onderstaande tabel zijn de enquêteresultaten met betrekking tot diversiteit weergegeven.

In hoeverre is er binnen uw organisatie sprake van diversiteit?							
	Niet	Zeer onvoldoende	Onvoldoende	Neutraal	Voldoende	Ruim voldoende	Geen mening
Leeftijd	1,4 %	13,2%	47,9%	16,5%	17,7%	2,1%	0,9%
Geslacht	5,7%	20,3%	46,2%	14,9%	11,3%	0,7%	0,7%
Etnische afkomst	11,3%	20,0%	37,5%	20,8%	6,8%	0,9%	1,9%
Opleiding vakgebieden	0,9%	2,6%	19,1%	32,5%	34,7%	7,5%	2,4%

Experts zouden in hun personeelsbestand meer vermenging en beweging van medewerkers willen aanbrengen. Hiermee bedoelen zij de introductie van meer jongeren, meer mannen en meer fulltimers met specialistische kennis, lef en uitgesproken ideeën en een versnelde uitstroom van oudere medewerkers.

3.2.4 Leiding geven & leiding ontvangen

Uit de enquête komt naar voren dat respondenten de ondersteuning op het gebied van innovatie vanuit leidinggevende(n) over het algemeen als voldoende waarderen. Geïnterviewden bevestigen dit beeld en geven aan dat innovatieve ideeën zich zowel langs de lijn top-down als bottom-up verplaatsen. Zij geven echter aan dat het managementteam de ideeën vanuit de vloer over het algemeen minder geschikt vindt. Uit de aanvullende gesprekken komt naar voren dat OR, medezeggenschapsraad of personeelsvertegenwoordiging geen rol van betekenis spelen in relatie tot innovatie. Tevens wordt aangegeven dat, hoewel leidinggevenden medewerkers toestaan risico te nemen en dingen laten uitproberen, er geen algemene trial-and-error-aanpak van innovatie wordt gehanteerd.

Volgens de experts kunnen medewerkers tot innovatie worden uitgedaagd door onder andere een goede communicatie te hanteren, scholing en begeleiding aan te bieden, vertrouwen te geven en voldoende middelen ter beschikking te stellen. De meeste experts (55%) zijn van mening dat managers voldoende in staat zijn medewerkers tot innovatie uit te dagen (27% vindt van niet en 9% heeft een andere mening). Een enkele expert acht zijn/haar managers voldoende in staat medewerkers te kunnen uitdagen, maar vindt dat managers "...zich nog wel vrijer moeten gaan voelen".

In onderstaande tabel geven we een overzicht van de gemiddelde beoordeling van respondenten op diverse stellingen omtrent leiding geven en leiding ontvangen (het cijfer 1 staat voor helemaal oneens, 2 voor oneens, 3 voor neutraal, 4 voor eens en 5 betekent helemaal eens).

Leiderschap	
Ik voel me deel uitmaken van een team	3.9
Ik onderneem op eigen initiatief actie	3.8
Ik ben blij met de rol die ik vervul	3.7
Ik krijg ruimte om zelfstandig ideeën uit te werken	3.6
Ik breng in mijn werk nieuwe ideeën in	3.6
Mijn creativiteit wordt door mijn leidinggevende benut	3.5
Mijn leidinggevende maakt gebruik van de ideeën die ik inbreng	3.5
Ik heb voldoende invloed op het beslissingstraject van een door mijzelf ingebracht idee	3.4
Ik heb eigen ideeën over hoe de bibliotheek kan veranderen	3.4
Ik word door mijn leidinggevende geïnspireerd	3.3
Ik kan anderen motiveren tot innovatie	3.3
Ik heb het gevoel dat ik eigen oplossingen moet voorleggen aan mijn leidinggevende	3.2
Ik tast eerst af of een idee goed zal vallen voordat ik met een idee kom	3.2
Ik kan mijn ideeën bij iedereen kwijt	3.2
Voor mijn creatieve en innovatieve bijdrage wordt ik naar tevredenheid beloond	3.0
Mijn salarisvergoeding staat in verhouding met wat ik doe	2.9
Improviseren wordt in mijn werkomgeving niet gewaardeerd	2.5
Op een andere functie kom ik beter tot mijn recht	2.4

3.2.5 Communicatie

Uit de enquêteresultaten komt een algemeen beeld van tevredenheid over de hoeveelheid en het type informatie waarover respondenten (kunnen) beschikken en de hiervoor gebruikte kanalen. Geïnterviewden merken op dat de communicatie vanuit de leiding soms te mededelend van karakter is. Wat de informatie over klanten betreft geven zij aan dat er weinig tot geen inzicht is over niet-klanten. Hoewel er goede betrekkingen bestaan met externe partners geven geïnterviewden aan dat deze partners vooral ook gezien worden als concurrent.

In onderstaande tabel is weergegeven via welke kanalen respondenten zeggen geïnformeerd te worden met betrekking tot nieuwe ontwikkelingen en nieuwe producten.

Informatiekanalen		
1	Via collega's	79%
2	Vergaderingen en meetings	76%
3	Leidinggevende	74%
4	Nieuwsbrief	66%
5	Vereniging van Openbare Bibliotheken	55%
6	Intranet	36%
7	Via klantengroepen	14%

In onderstaande tabel geven we de gemiddelde beoordeling van respondenten op een aantal stellingen omtrent communicatie; het cijfer 1 staat voor helemaal oneens, 2 voor oneens, 3 voor neutraal, 4 voor eens en 5 betekent helemaal eens.

Communicatie	
Ik leer van elk project	3.9
Ik krijg informatie over voortgang van het project waarin ik deelneem	3.7
Ik word op de hoogte gehouden van de resultaten van de projecten	3.6
Ik kan voldoende beschikken over de kennis die binnen de organisatie in huis is	3.5

3.2.6 Toekomst

Hoewel respondenten de noodzaak van innovatie voor de bibliotheek onderschrijven, blijkt uit de aanvullende interviews dat medewerkers de urgentie van innovatie in mindere mate voelen. Op de vraag of de bibliotheek voldoende met de maatschappij meeverandert, is 3,8% het daar enigszins mee eens en is 38,5% het er niet mee eens en vindt dit onvoldoende.

Experts bevestigen dit beeld; het managementteam kent alle (verontrustende) cijfers en op de vloer is men zich daar minder bewust van want zij zien nog steeds de mensen komen. Experts vinden de verandering op innovatief gebied urgent (36%) tot zeer urgent (64%).

In onderstaande tabel geven we aan voor welke partijen respondenten innovatie noodzakelijk achten.

Noodzaak		
1	Branche	82%
2	Klanten	61%
3	Uzelf	53%
4	Leidinggeevenden	52,8%
5	Directie	50,9%
6	Collega's met andere functie dan de uwe	51,4%
7	Collega's met zelfde functie dan de uwe	46,7%
8	Geen mening	4,7%
9	Ik vind innovatie niet noodzakelijk	1,7%

In onderstaande tabel geven we op organisatieniveau, interactieniveau en individueel niveau door respondenten vaak genoemde belemmeringen voor innovatie.

Organisatieniveau	Interactieniveau	Individueel niveau
Aandacht voor cijfers	Deeltijdbanen	Beperkte tijd
Aantal WSF bibliotheken	Dwingende reglementen	Gebrek aan bijscholing
Cao	Groei aantal beslisschijven	Planmatig werken
Capaciteit medewerkers	Verlies aan eigen overlegstructuur	Tempo van veranderingen
Competenties		Tempo van veranderingen
Financiën		
Gebrek aan inzicht in budget		
Kleinschaligheid		
Mankracht		
Overvloed aan ideeën		
Te veel voor te weinigen		
Trage uitwerking landelijke initiatieven		
Vacatures met hoge fte's		
Verplichting tot voeren collectieve identiteit		

In onderstaande tabel geven we op organisatieniveau, interactieniveau en individueel niveau door respondenten vaak genoemde bedreigingen voor innovatie.

Organisatieniveau	Interactieniveau	Individueel niveau
Samenwerking partners	Verlies identiteit	Passiviteit
Overlap		
Focus op interne reorganisaties		
Beperkte financiën		
Gebrek juiste mensen		
Verlies identiteit		
Vermindering aantal klanten/ klantvragen en belangstelling klanten		

Volgens 55% van de experts weerhoudt bestuurlijke vernieuwing de bibliotheek van inhoudelijke innovatie, 27% is het daar niet mee eens en 18% heeft een overige mening.

4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

ALGEMENE BEVINDINGEN

De enquêteresultaten geven een overwegend positieve kijk van medewerkers op de stand van zaken rond innovatie binnen de bibliotheekbranche. De meeste respondenten zeggen van elk project te leren (70%), zich deel te voelen uitmaken van een team (60%) en blij te zijn met de rol die men vervult (60%). Meer dan de helft van de respondenten vindt zichzelf innovatief (waarvan 12% in ruim voldoende mate en 47% in voldoende mate).

Daarnaast kunnen we uit de resultaten concluderen dat directie en management een positieve rol vervullen binnen de organisatie als aanjagers van innovatie. De meeste ideeën voor nieuwe initiatieven en projecten komen vanuit het management. Uit de enquête en interviews blijkt ook dat de communicatie over nieuwe projecten en initiatieven tussen directie, management en werkvloer goed verloopt, zowel top-down als bottom-up. In sommige organisaties is de communicatie meer top-down te noemen: directie en management genereren ideeën en geven aan de werkvloer aan op welke wijze deze dienen te worden uitgevoerd. Binnen andere organisaties is er meer sprake van participatieve communicatie, bijvoorbeeld in de vorm van brainstormsessies of projectgroepen waarbij alle lagen van de organisatie een bijdrage kunnen leveren.

Medewerkers geven zowel in de enquête als in de interviews aan dat het management open staat voor ideeën en suggesties vanuit de medewerkers. Verder geeft de meerderheid van de deelnemers aan de E-Boardroomsessie aan dat managers in de bibliotheekbranche beschikken over de juiste competenties om medewerkers uit te dagen tot innovatie.

Uit de enquête blijkt voor alle deelnemende groepen dat men positief is over de initiatieven en resultaten in de branche en het persoonlijk aandeel daarin. Tevens geeft men aan te beschikken over voldoende mogelijkheden om het eigen innovatievermogen binnen het bibliotheekwerk in te zetten. Wel signaleert men beperkingen op het gebied van beschikbare tijd per specialisme. Tevens ziet men de geringe diversiteit in de opbouw van het personeelsbestand als een bedreiging voor innovatie. De interviews bevestigen deze gevoelde beperking op het gebied van beschikbare tijd. Tevens geven de interviewpartners aan dat de financiële middelen soms ontoereikend zijn om mensen met de juiste competenties aan te trekken. Ook uit de interviews blijkt dat de geringe diversiteit binnen de opbouw van het personeelsbestand een bedreiging vormt voor de innovatiekracht van de bibliotheek. De resultaten uit de E-Boardroomsessie versterken het beeld over de diversiteit dat met de enquête en interviews wordt opgeroepen, met name voor wat betreft de bedreiging die het gebrek aan diversiteit in het personeelsbestand, alsmede het tekort aan beschikbare tijd en middelen vormen voor de innovatiekracht van de bibliotheek.

De enquêteresultaten laten een gemiddeld, overwegend positief beeld zien. Opvallend in de enquêteresultaten is de afwezigheid van diversiteit in de antwoorden op de vragen. Leeftijd en opleiding speelden geen significante rol in het beantwoorden van de vragen. Tevens werden tussen de verschillende leeftijdsgroepen en de groepen respondenten die a: leiding geven, b: zowel leiding geven als ontvangen en c: leiding ontvangen geen significante verbanden aangetroffen.

Daarnaast werd geen verschil aangetroffen tussen bibliotheken met een hoog dan wel laag subsidiebudget per inwoner. Ook werd geen significant verschil gevonden tussen stedelijke en plattelandsbibliotheken. Verder was er geen sprake van een regionale spreiding binnen de beantwoording van de vragen.

Naast het bovengenoemde gebrek aan diversiteit in de beantwoording is het ook opvallend dat er vrijwel nergens sprake is van “extreme” antwoorden. Zelden is men het ‘volledig oneens’, of ‘volledig eens’.

De interviews en de daarop aansluitende E-Boardroomsessie nuanceren dit positieve beeld op drie belangrijke punten. Ten eerste als het gaat om de visie op innovatie binnen de bibliotheekorganisatie. Ten tweede waar het gaat om het gevoel van urgentie om te veranderen. Ten derde de daadwerkelijke bijdrage die de verschillende lagen uit de organisatie (directie, management, medewerkers) leveren met betrekking tot het tot stand komen van innovatie.

Zo kunnen we op basis van de interviews en de E-Boardroomsessie constateren dat er binnen de verschillende organisatielagen van de bibliotheek geen sprake is van een eenduidige visie op het begrip innovatie.

Binnen elk van deze lagen heeft men een andere opvatting over innovatie. De directie laag vat innovatie op als het ontwikkelen en in de markt zetten van nieuwe vormen van dienstverlening voor klanten. De managementlaag vat innovatie veelal projectmatig op. Het betreft hier vaak projecten waarmee men aansluit op landelijke initiatieven. Het valt op dat veel van deze projecten zijn gericht op de bibliotheek als ‘ontmoetingsplaats’. Binnen de laag van de medewerkers vat men innovatie over het algemeen op als verbeteringen en vernieuwingen binnen het primair proces (het uitlenen en innemen van tekst-, beeld- en geluidsmateriaal).

Ook wat betreft de noodzaak tot innovatie is er geen sprake van een algeheel gedeeld gevoel van urgentie binnen de verschillende lagen van de organisatie.

Directie en management zien innovatie als noodzakelijk voor het voortbestaan van de bibliotheek. Men streeft met de organisatie naar een binnen de samenleving zinvolle missie en doelstellingen. Tegelijkertijd maken directie en management zich grote zorgen over de mate waarin de bibliotheken hierin slagen en daarmee over de toekomst van de bibliotheek. Het vijf-voor-twaalfgevoel is duidelijk aanwezig onder directie en management. De medewerkers wekken echter over het algemeen de indruk tevreden te zijn met de inspanningen die binnen de bibliotheek tot nu toe gepleegd worden en zien de noodzaak van een herpositionering van de bibliotheek binnen de samenleving als minder noodzakelijk.

Uit ons onderzoek blijkt verder dat ideeën vanuit de werkvloer (veelal gericht op verbeteringen in het primair proces, maar ook op het doorgeven van klantwensen in de vorm van klachten of collectieverzoeken) door management en directie vaak als minder geschikt voor innovatie worden gewaardeerd. Dit heeft in belangrijke mate te maken met de verschillende opvattingen over aard en noodzaak van innovatie binnen de verschillende lagen van de organisatie.

De verschillende visies op het begrip innovatie en het ontbreken van een algeheel gedeeld gevoel van de noodzaak van innovatie leiden er naar onze mening toe dat er niet optimaal gebruik wordt gemaakt van het creatieve vermogen, oftewel de innovatiekracht die men binnen de bibliotheek in huis heeft.

Sommige individuele bibliotheken slagen hier overigens wel in, bijvoorbeeld door verticale werkgroepen en brainstormsessies te organiseren waarin oplossingen of invullingen verzonden worden die aansluiten op de strategische thema's van de instelling. Hierdoor brengt men focus aan in de creativiteit en komt men tot concrete en praktische oplossingen. Medewerkers geven in de interviews aan het gevoel te hebben binnen dergelijke projectteams een zinvolle bijdrage te kunnen leveren aan innovatie. Met name de sterke vrijheid van idee-uitwisseling speelt hierin een grote rol. Bij de andere bibliotheken is innovatie toch vooral iets van de directie en het management.

Het beeld dat hiermee ontstaat, is dat van de Titanic. Het onzinkbare schip dat op een ijschots loopt. Hoewel een aantal mensen de ernst van de situatie inziet en probeert te ontlopen, ziet het gros van de opvarenden er niets in om het grote schip te verlaten en in de kleine reddingsboten te stappen en speelt de band vrolijk door. In het geval van de bibliotheken zien directie en management de ernst van de situatie wel in, maar de meeste medewerkers hebben het idee dat ze in een veilige en prettige omgeving zitten en voelen de urgentie om te veranderen niet.

SPECIFIEKE BEVINDINGEN

A. *Binnen de bibliotheekbranche is er geen sprake van een algemeen gedeelde set van missie, visie en doelstellingen die kaders stelt voor de plaats van de bibliotheek binnen de maatschappij en de rol die de bibliotheek binnen deze maatschappij moet vervullen.*

Dit concludeert ook Stef van Breugel⁹ in zijn onderzoek. Een heldere en aansprekende set van missie, visie en doelstellingen zou als een inspirerend referentiekader moeten dienen waarop nieuwe initiatieven, plannen en projecten door de gehele branche geïkt en getoetst kunnen worden. Door de afwezigheid van een dergelijk algemeen referentiekader mist men binnen de branche focus in de inspanningen, nieuwe initiatieven en projecten die overal worden opgestart. Tevens heeft men binnen de bibliotheeksector geen algemeen gedeelde opvatting over de rol die innovatie moet spelen om deze maatschappelijke functie van de bibliotheek te verwezenlijken. Hierdoor richten de bibliotheken hun innovatiekracht met name op lokale, meer praktisch gerichte innovaties.

Op het niveau van de individuele bibliotheken is er overigens bij een aantal bibliotheken wel degelijk sprake van een helder gedefinieerde set van missie, visie en doelstellingen. Binnen deze bibliotheken gebruikt men deze als leidraad en toetssteen voor innovatie. Bij enkele andere bibliotheken zijn de missie, visie en doelstellingen wel geformuleerd en is men binnen de organisatie vaak wel bekend met de inhoud, maar laat men zich in het genereren en uitvoeren van nieuwe ideeën en projecten hierdoor niet leiden en inspireren. Voor een aantal individuele bibliotheken is innovatie in de praktijk vooral het leveren van een bijdrage aan implementatie van elders succesvolle projecten of het organiseren van allerlei projecten en evenementen. Veel projecten en activiteiten zijn gedreven door project-subsidies, waarbij niet wordt bekeken of het past binnen de strategie van de bibliotheek.

⁹ 'Balans van functie-innovatie Beroepspraktijk in perspectief', Vereniging Openbare Bibliotheken, Stef van Breugel, 2006.

Daarmee wordt vooral het geld gevolgd, de uitvoering is daarmee vooral projectgebonden en gefragmenteerd, aangezien het niet in een breder verband wordt geplaatst. Zelden zet men deze projecten en initiatieven op vanuit een heldere visie waar het met de bibliotheek naar toe moet. Dit leidt in veel gevallen tot een 'los zand'positionering. Door te zorgen voor een beter inzicht in het resultaat dat met een project of activiteit geboekt moet worden, kan het behulpzaam zijn om de resultaten SMART¹⁰ te maken. Dit kan er ook voor zorgen dat meer concreet wordt nagedacht over de behaalde resultaten.

B. Binnen de branche en binnen individuele instellingen is er sprake van een gebrek aan idee- en innovatiemanagement

Bij een aantal managers leeft een schroom of angst om buiten het keurslijf van de organisatie te mogen treden en voelt men onzekerheid tot hoever men mag gaan. Men is vanuit een gevoel van ondernemerschap vaak wel bereid risico te nemen, maar er is geen algemene trial-and-error-aanpak van innovatie. Dit leidt ertoe dat ogenschijnlijk niet succesvolle initiatieven vaak toch worden doorgezet. Dit wordt nog versterkt doordat projecten vaak worden opgezet door medewerkers met een beperkt aantal uren, die de projecten er 'bij' doen, soms zelfs letterlijk in de vrije tijd.

Het blijkt dan moeilijk om deze projecten objectief te beoordelen. Tevens worden vooraf niet altijd heldere en meetbare doelen gesteld, waardoor het lastig is om het succes van een project te meten.

C. Er is binnen de branche geen beeld van wensen en behoeften van niet-klanten en de wijze waarop men hier een rol in zou kunnen vervullen

Hoewel er op het niveau van de individuele bibliotheken soms sprake is van initiatieven om naar de klant te luisteren, is er binnen de branche vrijwel geen beeld van wensen en behoeften van niet-klanten en de wijze waarop men hier een rol in zou kunnen vervullen. Van een gestructureerde, systematische aanpak om na te gaan wat niet-klanten willen, is geen sprake. In de meeste gevallen is onderzoek onder niet-klanten gelijk aan onderzoek onder vertrekende klanten. Innovatie komt derhalve met uitzondering van individuele gevallen vaak alleen ten goede aan bestaande klanten en wordt niet ingezet om nieuwe doelgroepen aan de bibliotheek te verbinden. De huidige klanten hebben door middel van ideeën- of klachtenbussen en klantenonderzoeken de mogelijkheid om aan te geven wat de wensen en behoeften zijn. In hoeverre hiervan gebruik gemaakt wordt, hebben we niet onderzocht. Wel kan de vraag worden gesteld of dit de juiste instrumenten zijn, gelet op het doel: wat wil de klant?

¹⁰ Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

D. Door de beperkte diversiteit binnen het personeelsbestand ontbreekt het binnen de branche en binnen individuele instellingen aan de voor innovatie noodzakelijke creatieve spanning

Binnen een homogeen samengesteld personeelsbestand ontbreekt het vaak aan creatieve spanning. Dit vormt een belemmering voor het innovatieve vermogen van de organisatie. In 'Strategische personeelsplanning in de bibliotheeksector'¹¹ geeft men aan dat de aard en omvang van het personeelsbestand in de bibliotheeksector de afgelopen tien jaar een constant beeld vertoont: "Er werken veel vrouwen, veel ouderen en er zijn veel deeltijdaanstellingen. De interne en externe arbeidsmobiliteit is gering. Jongeren en medewerkers van allochtone afkomst zijn ondervertegenwoordigd, zeker in de gezichtsbepalende functies. Er is sprake van vergrijzing en ontgroening." Ook de enquête, de interviews en de E-Boardroomsessie bevestigen dit beeld van een sterk homogeen personeelsbestand binnen de bibliotheeksector. Zo is de gemiddelde leeftijd en de gemiddelde werkervaring in de branche van de deelnemers in ons onderzoek hoog. De gemiddelde deelnemer is 47,8 jaar oud en werkt 19 jaar in de branche. In zowel de interviews als de E-Boardroomsessie geeft men aan het gebrek aan diversiteit als zeer belemmerend voor innovatie te ervaren.

In pogingen om het personeelsbestand meer divers te maken, ervaren de branche en instellingen sterke belemmeringen. In 'Strategische personeelsplanning in de bibliotheeksector' worden voor de bibliotheeksector specifieke arbeidsmarktproblemen genoemd, zoals onevenwichtige leeftijdsopbouw, afnemende beschikbaarheid, geringe instroom beroepsopleidingen, negatief imago, overkwalificatie en onderbenutting en mobiliteit.

In de interviews en de E-Boardroomsessie gaf men aan met name de beschikbare beloning, het geringe aanbod van fulltime banen en het gebrek aan aansprekende carrièreperspectieven als de meest negatieve factoren te ervaren in het aantrekken van 'talent', oftewel creatieve, enthousiaste en innovatieve medewerkers, dan wel het behouden van deze medewerkers¹². In mindere mate spelen ook de professionele cultuur binnen de bibliotheeksector alsmede het imago van de sector een negatieve rol in het aantrekken en vasthouden van talent.

E. Men is te weinig gericht op samenwerking

Verschillende deelnemers aan het onderzoek geven aan dat in de dagelijkse praktijk sprake is van groeiende concurrentie en een sterke overlap van de eigen activiteiten met de activiteiten en initiatieven van andere organisaties. Binnen de branche worden (mogelijke) externe partners vaak gezien als concurrent. Naar onze mening is dit een onwenselijke situatie. Door de nadruk te leggen op concurrentie verliest men de vele voordelen van samenwerking op het gebied van strategie, innovatie en het verwezenlijken van missie en doelstellingen uit het oog. Ook onderling wisselen bibliotheken te weinig uit. Van Breugel geeft in zijn rapport aan dat tussen bibliotheken weinig uitwisseling plaatsvindt als het gaat om functie-innovatie. De bibliotheken leren in die zin niet echt van elkaar. De bibliotheken hebben angst de eigen identiteit te verliezen, maar zouden meer moeten redeneren vanuit de doelstelling die de bibliotheek heeft. In dat geval kan samenwerking juist een versterking van de eigen identiteit zijn en daarmee een toegevoegde waarde kunnen hebben.

¹¹ Gezamenlijk actieprogramma 2001-2004 Vereniging NBLC en WOB, mei 2001.

¹² 'Strategische personeelsplanning in de bibliotheeksector', Gezamenlijk actieprogramma 2001-2004 Vereniging NBLC en WOB, mei 2001.

- F. *De medezeggenschap speelt als sparringpartner van het management en de directie binnen verschillende onderzochte organisaties geen rol van betekenis op het gebied van innovatie, missie en strategie*

AANBEVELINGEN BERENSCHOT

Ad A. Innovatie ten dienste van missie en doelstellingen stellen

De bibliotheekbranche zou een inspirerende set van missie, visie en doelstellingen moeten definiëren die voor alle individuele instellingen kan dienen als leidraad, toetssteen en katalysator. Individuele bibliotheken zouden vervolgens hun eigen, lokale set moeten samenstellen en daaraan hun nieuwe ideeën, plannen en projecten moeten toetsen, waarbij de bibliotheken vooral niet moeten wachten op een branchebrede set.

De bibliotheken moeten met hun eigen strategie de werkvloer aan zich committeren en daarmee het gevoel van urgentie ook bij de medewerkers losmaken. De bibliotheken die er in slagen om de strategie te vertalen naar concrete uitwerking voor de praktijk en de medewerkers, zullen dit gevoel van urgentie en de noodzaak tot innovatie het beste tot stand brengen. De missie en strategie moeten daarom niet slechts een document zijn waar één keer per jaar naar wordt gekeken, maar moeten leidend zijn in het handelen van alle bibliotheekmedewerkers.

Bij de opzet van projecten en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten moet steeds gekeken worden of het past bij de strategie van de bibliotheek en of het een bijdrage levert aan de doelstellingen die men zich heeft gesteld. Daarmee worden de missie en strategie niet iets van de directie of management, maar van de hele organisatie. De strategie en missie zijn dan ook iets van de bibliotheek zelf en sterk lokaal georiënteerd en gericht op wat er lokaal nodig is.

Bij het nadenken over missie en strategie is het belangrijk dat 'heilige huisjes' worden losgelaten en dat wordt nagedacht over nieuwe manieren om klanten te binden aan de bibliotheek, bijvoorbeeld door te variëren in de wijze waarop klanten lid kunnen worden of de wijze waarop boeken worden aangeboden.

Ad B. Verbeteren van idee- en innovatiemanagement

De bibliotheekbranche zou een duidelijke visie op idee- en innovatiemanagement moeten ontwikkelen die door de individuele instellingen gebruikt kan worden om de inspanning innovatiekracht doelgerichter en efficiënter in te zetten. Het idee- en innovatiemanagement moet integraal onderdeel uitmaken van de taken van het management. Hierdoor voorkomt men verspilling van innovatieve energie en kunnen nieuwe ideeën en initiatieven beter in lijn gebracht worden met de missie en doelstellingen. Innovatie kan zich dan ook meer richten op de 'grote' thema's, zoals het aantrekken van nieuwe klantgroepen in plaats van op kleinschalige, praktische en lokale initiatieven, hoe goed bedoeld ook. Het management kan meer toegespitst op de medewerkers op de werkvloer sturen op de ontwikkeling van competenties als het omgaan met (creatieve) spanning en het denken vanuit verschillende perspectieven.

Tot slot zou nagedacht kunnen worden over de vraag wat landelijk moet worden opgepakt en wat lokaal. Voor de grote digitale ontwikkelingen zijn individuele bibliotheken te klein en hebben te weinig middelen, dus die zouden landelijk ontwikkeld moeten worden. Ons inziens zou de implementatie van dergelijke grote ontwikkelingen ook gecoördineerd moeten worden en is ondersteuning daarbij voor de individuele bibliotheken gewenst. Indien lokale projecten en initiatieven zich hebben bewezen en geschikt zijn voor de hele branche, zou vervolgens beter moeten worden bekeken hoe zo'n initiatief landelijk kan worden ingevoerd.

Ad C. Meer aandacht voor (mogelijke) dienstverlening aan niet-klanten

Er moet meer energie gestoken worden in het achterhalen van de wensen en behoeften van niet-klanten. Tevens moet meer geïnvesteerd worden in productontwikkeling voor deze groepen. Deze producten kunnen in de vorm van pilotprojecten getest worden om bij succes door de gehele branche te worden geïmplementeerd. De niet-klanten zijn te verdelen in verschillende doelgroepen, waarvan een deel weer geïnteresseerd zou kunnen worden in de bibliotheek. Afhankelijk van de behoeften zal door de bibliotheken een aanbod geleverd moeten worden; dit betekent maatwerk voor de verschillende doelgroepen. Het is hierbij zinvol om in ieder geval onderscheid te maken tussen grootstedelijke bibliotheken en bibliotheken in kleinere gemeenten.

Ad D. Verbeteren van de diversiteit binnen het personeelsbestand

Uit de interviews en de E-Boardroomsessie komt naar voren dat in de relatie tussen innovatie en diversiteit het begrip diversiteit ruim(er) opgevat moet worden. Niet alleen diversiteit op het gebied van etniciteit, geloofsovertuiging of geslacht, maar ook diversiteit op het gebied van opleiding, achtergrond en professionele attitude zijn noodzakelijk voor innovatie. De competenties van de medewerkers op de werkvloer zouden meer moeten aansluiten op de nieuwe eisen die aan de bibliotheken gesteld worden, op die manier kan de innovatie ook vanaf de werkvloer opkomen. De medewerkers zouden meer oog moeten hebben voor de mogelijkheden voor vernieuwing.

Om derhalve binnen de branche de voor innovatie noodzakelijke creatieve spanning tot stand te brengen, moet meer ingezet worden op diversiteitsmanagement en het diverser maken van het personeelsbestand. Hiervoor moet het door de bibliotheken gehanteerde wervings- en selectiebeleid actief worden ingezet. Er moet meer en bewuster gezocht worden naar vreemde eenden in de bijt. Bijzondere aandacht verdienen de schaal en het tempo waarin een meer divers personeelsbestand wordt nagestreefd. Om te voorkomen dat nieuwkomers klonen worden van de bestaande 'cultuur' is een substantiële vernieuwing binnen een relatief korte tijd gewenst. Gedacht kan worden aan het beschikbaar krijgen en stellen van 'frictiegeld', financiële middelen om baanbrekende personeelsveranderingen door te kunnen voeren.

Het aantal kleine-urencontracten werkt wat diversiteitsbevordering betreft ook in het nadeel van de bibliotheken. Voor veel jonge, goed opgeleide werkzoekenden is het niet aantrekkelijk om een contract voor bijvoorbeeld 12 uur te krijgen. Een ander nadeel van de kleine-urencontracten is de versnippering van het werk en daarmee ook de mogelijkheden om te vernieuwen. Daarnaast maakt dit het moeilijk om het hele team bijeen te hebben en gezamenlijk aan iets te werken.

Het is overigens niet strikt noodzakelijk voor het vinden van de juiste competenties de focus intern te leggen. Door samenwerking (binnen of buiten de branche) of andersoortige relaties zou het mogelijk moeten zijn expertise, de juiste competenties en diversiteit toch in huis te halen. Hierna gaan we hier verder op in.

Ad E. Meer aandacht voor samenwerking (buiten en binnen de branche)

De bibliotheek (branche en individuele instellingen) moet gericht zijn op samenwerking in plaats van op concurrentie. Door samenwerking kan de bibliotheek zich sterker profileren, terwijl het nu juist vaak wordt gezien als een bedreiging van de eigen identiteit. In de E-Boardroomsessie geeft men aan dat onderwijsinstellingen, gemeenten en culturele instellingen de belangrijkste (potentiële) samenwerkingspartners zijn voor de branche. In ons onderzoek zijn wij enkele instellingen tegengekomen die in hun strategisch beleid aansluiten op de speerpunten van dergelijke relevante samenwerkingspartners. Hierdoor ontstaat een gezamenlijke focus binnen het maatschappelijk veld waarbinnen de bibliotheek opereert. Dit leidt tot een toename in effectiviteit en efficiency van ingezette middelen, initiatieven en projecten. Tevens is er meer financiering beschikbaar doordat men meer aanspraak kan maken op gemeentelijke en landelijke subsidies. Te veel bibliotheken zien dergelijke partners toch vooral als concurrent in de strijd om de klant.

Een tweede aanbeveling is het aansluiten bij instellingen die zich richten op dezelfde doelgroep. Verschillende instellingen uit het maatschappelijk veld zoals bibliotheken, culturele instellingen, kunstinstellingen en theaters richten zich bijvoorbeeld op de kinderen en jongeren in het onderwijs. Toch is er in de praktijk weinig sprake van samenwerking tussen deze instellingen. Veel activiteiten worden niet gezamenlijk gecoördineerd en met elkaar afgestemd waardoor er sprake is van overlap en het beconcurreren van elkaar. Zo liggen er duidelijk kansen door het onderwijsveld gezamenlijk te benaderen en op deze wijze beter gebruik te maken van de beschikbare financiële middelen.

Naar onze mening zou er op gemeentelijk en provinciaal niveau meer energie gestoken moeten worden in coördinatie, afstemming en samenwerking tussen verschillende instellingen die zich richten op dezelfde doelgroep. Bijkomend voordeel is dat de bibliotheek hierdoor in aanraking komt met andere invalshoeken en visies. Dit kan leiden tot een toename van de creatieve spanning binnen de eigen organisatie. Tevens worden allerlei kruisbestuivingen en gezamenlijke initiatieven en projecten mogelijk. Daarnaast kunnen door samenwerking bepaalde specialismen zoals marketing, communicatie, ICT en projectmanagement worden gedeeld. Hierdoor komen deze ook binnen het bereik van de wat kleinere bibliotheek. Tevens moet het daardoor mogelijk worden om medewerkers een aantrekkelijk aanbod te doen en een zeker loopbaanperspectief te bieden.

Ad F. Verbeteren van de rol van het medezeggenschap als sparringpartner voor strategie en innovatie

De rol van het medezeggenschap als sparringpartner zou kunnen worden verbeterd door deze actiever te betrekken bij strategievorming. Met name waar het gaat om ontwikkelingen die essentieel zijn voor het voortbestaan van de bibliotheken.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: BEGELEIDINGSCOMMISSIE

OVERZICHT LEDEN BEGELEIDINGSCOMMISSIE

Naam commissielid	Organisatie	Functie
Ankie Kessler	Bibliotheek VANnU	Directeur
Candy Duinker	Openbare Bibliotheek Amsterdam	Projectleider Bibliotheek- vernieuwing
Erna Winters	Bibliotheek Alkmaar	Directeur
Helma Christiaans	Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid	Consulent P&O
Jacqueline Roelofs	Overijsselse Bibliotheek Dienst	Librarian in Residence
Lenny Vos	Vereniging van Openbare Bibliotheken	Medewerker Statistiek en Onderzoek

BIJLAGE 2: SELECTIECRITERIA

TOELICHTING BIJ DE GEHANTEERDE SELECTIECRITERIA

Grootte

Onder het aantal fte's verstaan we het totaal aan arbeidsformatie. In de berekening van het aantal fte's per bibliotheek is gebruik gemaakt van de cijfers voor 2006 die de deelnemende bibliotheken aan de VOB beschikbaar hebben gesteld. We onderscheiden op basis van het aantal fte's de volgende drie groepen bibliotheken: bibliotheken met weinig fte's (minder dan 25), bibliotheken met een middelmatig aantal fte's (van 25 tot 35) en bibliotheken met veel fte's (35 en meer).

Geografische spreiding

Bij geografische spreiding kijken we naar in welke provincie een aangemelde bibliotheek gehuisvest is. Hierbij rekenen we onder :

- Noord = Friesland, Groningen, Drenthe,
- Oost = Overijssel, Gelderland
- West = Noord-Holland, Zuid-Holland, Utrecht, Flevoland
- Zuid = Zeeland, Brabant, Limburg

Stedelijkheid

We onderscheiden stedelijke en niet-stedelijke bibliotheken. Hoewel er geen officiële definitie bestaat van wanneer een plaats een stad is, gebruikt het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) de omgevingsadressendichtheid om de mate van verstedelijking aan te geven. Het CBS onderscheidt de volgende 5 graden van verstedelijking¹³:

Stedelijkheid	Aantal adressen per km ²
Zeer sterk stedelijk	Meer dan 2.500
Sterk stedelijk	1.500 – 2.500
Matig stedelijk	1.000 – 1.500
Weinig stedelijk	500 – 1.000
Niet stedelijk	Minder dan 500

Bij het onderscheid tussen stedelijk en niet-stedelijk beperken wij ons in dit onderzoek tot 2 graden. Een bibliotheek in een plaats met 1.500 of meer adressen per m² noemen we een stedelijke bibliotheek en daar waar een plaats minder dan 1.500 adressen per m² kent beschouwen we een bibliotheek als niet-stedelijk.

¹³ CBS: 'demografische kerncijfers per gemeente 2006'.

- De bibliotheek Súdwest Fryslân is als stedelijk aangemerkt aangezien de gemeente Leeuwarden op basis van omgevingsadressendichtheid en onze indeling naar stedelijkheid (meer dan 1.500 adressen per vierkante kilometer) als enige stad in de provincie Friesland is te definiëren. In het selectieoverzicht is daarom het omgevingsadressendichtheidsgetal 1.420 van de gemeente Sneek gehanteerd.
- Bij de bibliotheek Kop van Overijssel is het omgevingsadressendichtheidsgetal 575 van de gemeente Steenwijkerland gehanteerd.
- De bibliotheek Meierij heeft 15 voorzieningen verdeeld over Berlicum, Biezenmortel, Boskant, Boxtel, Cromvoirt, Esch, Haaren, Helvoirt, Liempde, Nijnsel, Olland, Schijndel, Sint-Michiëlsgestel en Vught. Het CBS geeft Boxmeer een omgevingsadressendichtheid van 1.022, Haaren 316, Schijndel 892, Sint-Michiëlsgestel 529 en aan Vught 1.088. Voor de Meierij hanteren wij het hoogste getal 1.088.
- De bibliotheek Bollenstreek heeft vestigingen in Lisse, Noordwijk, Noordwijkerhout, Oegstgeest, Sassenheim en Voorhout. Het CBS geeft Lisse een omgevingsadressendichtheid van 1.393, Noordwijk 1.342, Noordwijkerhout 858 en Oegstgeest 1.527. Wij hanteren het hoogste getal 1.527 van Oegstgeest en definiëren Bollenstreek als een stedelijke bibliotheek.
- De Bibliotheek Zeeuws-Vlaanderen beschikt over 16 vestigingen in de Zeeuws-Vlaamse gemeenten Sluis, Terneuzen en Hulst. Het CBS hanteert voor Sluis een omgevingsadressendichtheid van 321, voor Terneuzen 756 en voor Hulst 448. Voor Zeeuws-Vlaanderen hanteren wij het hoogste getal 756.

Innovatief imago

Onder koplopers en achterblijvers verstaan we bibliotheken die in meer respectievelijk mindere mate ver zijn in het proces van bibliotheekvernieuwing en innovatie. De beoordeling van de bibliotheken op dit criterium is in samenspraak met de Vereniging van Openbare Bibliotheken en begeleidingscommissie tot stand gekomen.

Subsidie per inwoner

De subsidie per inwoner is door de Vereniging van Openbare Bibliotheken bij alle 15 deelnemende bibliotheken opgevraagd. Hierbij is het totaal aan gemeentesubsidie gedeeld door het aantal inwoners van het werkgebied van de betreffende bibliotheek. We onderscheiden op basis van de subsidie per inwoner de volgende drie groepen bibliotheken: bibliotheken met weinig subsidie per inwoner (minder dan € 20), bibliotheken met een middelmatige subsidie per inwoner (van € 20 tot € 30) en bibliotheken met veel subsidie per inwoner (€ 30 of meer). Voor de bepaling van de subsidie per inwoner baseren wij ons op de gegevens die per bibliotheek over het jaar 2006 beschikbaar waren bij de Vereniging van Openbare Bibliotheken.

BIJLAGE 3: INTERVIEWS

OVERZICHT GEÏNTERVIEWDE PERSONEN

Bibliotheek	Naam geïnterviewde	Functie geïnterviewde
Amstelveen	Martine de Jong	Coördinator I&E
Amstelveen	Hans Alblas	Coördinator Bedrijfsvoering
Amstelveen	Loes Lansdaal	Medewerker I&E
Arnhem	Gert Jan Witte	Voorman I&A
Arnhem	Hilbert Post	Manager Functionele Processen en ICT
Arnhem	Ria Tempel	Assistent Bibliothecaris
Emmeloord	Emmy Middelbeek-van der Ven	Inlichtingenmedewerker I&A
Emmeloord	Angenita de Jong-Oosterink	Teamleider Facilitair en Teamleider Frontoffice
Emmeloord	Margreet Rozendaal-de Steur	Secretaresse
Hengelo	Irma Banis	Coördinator Leenservice
Hengelo	Monic Gierveld	Stafmedewerker Beleid en Kwaliteitszorg
Hengelo	Jolanda van Leeuwen	Medewerker Frontoffice
Soest	Carine Davelaar	Medewerker Kunsteducatie
Soest	Jacqueline van der Velden	Hoofd Informatie
Soest	Thea van de Grootvheen	Medewerker Uitleen en Tijdschriftenadministratie
Weert	Annemieke Driessens	Hoofd Frontoffice
Weert	Beb Bocken	Medewerker Collectievorming en Media-verwerking
Weert	Marij Scholte	

BIJLAGE 4: EXPERTMEETING

AANWEZIGEN EXPERTMEETING 23 MEI 2007

Bibliotheek Amstelveen	Els Verhagen
Bibliotheek Arnhem	Corine Raats
Bibliotheek Bollenstreek	Hans Portengen
Bibliotheek Hengelo	Marion Mertens
Bibliotheek Hoogeveen	Herman Gierveld
Bibliotheek Kop van Overijssel	Hans Hilbers
Bibliotheek Noordoostpolder	Jan Steffens
Bibliotheek Rotterdam	Gerard Reussink
Bibliotheek Weert	Lily Slenders
Bibliotheek Wijchen	Frans Nijssen
Bibliotheek Zeeuws Vlaanderen	Hans Spenkelink
Vereniging van Openbare Bibliotheken	Marja Lensink
Berenschot	Bart Drenth
Berenschot	Floris Bannink
Berenschot	Liselotte Veen
Berenschot	Menno Van Hoeve
Berenschot	Oerm Matern

BIJLAGE 5: ONDERZOEKSAANPAK

Hieronder geven we een toelichting over onze onderzoeks aanpak en de stappen die we daarin genomen hebben. Onze aanpak bestond uit de volgende tien stappen:

1. Start
2. Selecteren bibliotheken
3. Voorbereiden enquête
4. Enquête
5. Analyse
6. Voorbereiden interviews
7. Interviews
8. Analyse
9. Expertmeeting
10. Rapportage

Stap 1. Start

Tijdens de startfase hebben we ons onderzoek voorbereid. Naast het opstellen van een lijst met selectiecriteria voor de benadering van mogelijke deelnemers aan het onderzoek is een outline opgesteld voor de enquête waarin de thema's die aan de orde moeten komen, zijn opgenomen. Tevens is met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie de planning van het onderzoek doorgenomen en zijn de momenten afgesproken waarop wij zullen terugkoppelen.

Stap 2. Selecteren bibliotheken

Om een goede selectie te kunnen maken uit het totaal aan bibliotheken is het belangrijk om de selectie op basis van goede criteria te maken. Op basis van de lijst met selectiecriteria uit stap 1 zijn in overleg met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie vijftien bibliotheken benaderd voor deelname aan het onderzoek.

Stap 3. Voorbereiden enquête

Voor de enquête hebben we een definitieve vragenlijst opgesteld en zijn deelnemende bibliotheken verzocht de (e-mail)adressen van medewerkers aan te leveren.

Stap 4. Enquête

Op basis van de aan ons aangeleverde (e-mail)adressen zijn medewerkers per post of internet door ons uitgenodigd onze online enquête in te vullen. Een week voor de sluitingsdatum van de enquête is aan alle medewerkers een reminder gestuurd.

Stap 5. Analyse op basis van enquête

In deze stap zijn de resultaten uit de enquête geanalyseerd en is hieruit een eerste algemeen beeld van de innovatiekracht van de bibliotheken geschetst. Deze analyse, inclusief de onderliggende onderzoeksresultaten, is besproken met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie. Dit hebben we gedaan aan de hand van een sheetpresentatie, waarin zowel de platte optellingen als de algemene resultaten waren opgenomen.

Stap 6. Voorbereiden interviews

Op basis van de presentatie in stap 5 hebben we in overleg met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie bepaald welke vragen interessant zijn om mee te nemen in de verdiepende interviews. Er is een vragenlijst met een semigestructureerd karakter opgesteld, waarmee de onderzoekers de interviews hebben gevoerd. Tevens is in samenspraak besloten welke bibliotheken en welk type medewerkers in aanmerking komen voor verdiepende interviews.

Stap 7. Interviews

Op basis van opmerkelijk afwijkingen van de gemiddelde enquêteresultaten per individuele bibliotheek zijn zes bibliotheken geselecteerd voor in totaal 18 aanvullende gesprekken.

Stap 8. Analyse op basis van interviews

Aan de hand van de interviews (en de al eerder verkregen resultaten uit de enquête) is een analyse gemaakt van de belangrijkste bevindingen. Deze zijn in een presentatie voorgelegd aan de opdrachtgever en de begeleidingscommissie. In overleg met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie zijn definitieve stellingen en vragen vastgesteld voor de expertmeeting.

Stap 9. Expertmeeting

In een expertmeeting in de vorm van een E-Boardroom zijn de voorlopige resultaten en conclusies met de directeuren en vertegenwoordigers van de onderzochte bibliotheken besproken en bediscussieerd. Bovendien hebben we een inventarisatie gemaakt van mogelijke verbeteringen.

Stap 10. Rapportage

Op basis van alle onderzoeksstappen is dit rapport opgesteld. Naast dit rapport wordt voor elke deelnemende bibliotheek een factsheet opgesteld waarin de individuele situatie wordt vergeleken met die van de andere deelnemende bibliotheken.

BIJLAGE 6: DOCUMENTENLIJST

- ‘Balans van functie-innovatie Beroepspraktijk in perspectief’, Vereniging van Openbare Bibliotheken, Marie-Anne Hulshoff en Marlies Wopereis, 2006.
- CBS 11 juni 2007, <http://www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2007/2007-90044-wk.htm>.
- ‘Innovate or die’, Thesis PG MBA 3, Kees-Jan Dommissie en Erna Winters, 2004.
- Innovatiebrief, Ministerie van Economische zaken, 2003.
- ‘Op naar goud’, meerjarenplan 2005-2008, Vereniging van Openbare Bibliotheken, 2005.
- ‘Notitie Strategisch Personeel & Organisatiebeleid Vereniging van Openbare Bibliotheken / versie 5’, 21 februari 2006/SLS/ML.
- ‘Strategische personeelsplanning in de bibliotheeksector’, Gezamenlijk actieprogramma 2001-2004 Vereniging NBLC en WOB, mei 2001.

BIJLAGE 7: VRAGENLIJST ONLINE ENQUÊTE

INNOVATIEKRACHT OPENBARE BIBLIOTHEKEN

Algemene informatie

In dit deel van de enquête komt een aantal vragen aan de orde over onder andere leeftijd, arbeidsverleden, opleiding en functie.

1. Wat is uw leeftijd?

2. Wilt u hieronder aangeven hoeveel jaren u bij de bibliotheek, uw huidige werkgever, werkzaam bent? (afroonden op hele jaren)

3. Wilt u hieronder aangeven hoeveel jaren u in de bibliotheeksector werkzaam bent? (afroonden op hele jaren)

4. Wilt u hieronder aangeven wat voor u van toepassing is?

Antwoorden » minimaal: 1, maximaal: 1

- Ik werk voor 1 specifieke/vaste locatie
- Ik werk voor meerdere locaties van de bibliotheek

5. Wilt u hieronder aangeven wat uw hoogst genoten opleiding is?

Antwoorden » minimaal: 1, maximaal: 1

- MAVO
- HAVO
- VWO
- VMBO
- Middelbaar Beroeps Onderwijs (MBO)
- Hoger Beroeps Onderwijs (HBO)
- Wetenschappelijk Onderwijs (WO)

6. Heeft u een specifieke bibliotheekopleiding gedaan?

Antwoorden » minimaal: 1, maximaal: 1

- Ja
- Nee

7. Geeft u leiding aan (een) ander(en)?

Antwoorden » minimaal: 1, maximaal: 1

- Ja
- Nee

8. Krijgt u leiding van (een) ander(en)?

Antwoorden » minimaal: 1, maximaal: 1

- Ja

Nee

9. Wat is uw functie?

Kijk op innovatie

In dit deel van de enquête komen een aantal vragen aan de orde over hoe u tegen innovatie aankijkt.

10. Aan welke van onderstaande omschrijvingen denkt u bij het begrip innovatie? (Meerdere antwoorden mogelijk)

Antwoorden » minimaal: 1, maximaal: 11

- Verbeteren
- Groei
- Beleid maken
- Veel werk, weinig resultaat
- Landelijke vernieuwingsprojecten (op maat) invoeren binnen onze bibliotheek
- Organisatieversterking
- Spannende projecten
- Ontwikkelen
- Wéér wat anders
- Vernieuwen
- Anders, namelijk:

11. Kunt u één of meer voorbeelden noemen van innovatie binnen uw organisatie?

An empty text input field with a light gray border and a patterned background. It includes standard scrollbars on the right and bottom edges.

12. Heeft u voldoende zicht op innovatie binnen uw organisatie?

Antwoorden » minimaal: 1, maximaal: 1

- Ja
- Nee
- Enigszins
- Geen mening

12a. Zo ja, op welke manier?

An empty text input field with a light gray border and a patterned background. It includes standard scrollbars on the right and bottom edges.

13. Wordt u betrokken bij het ontwikkelen van nieuwe producten en of diensten?

Antwoorden » minimaal: 1, maximaal: 1

- Ja
- Nee
- Enigszins
- Geen mening

14. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Ik ben bekend met de missie en de visie van mijn bibliotheek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voor mij zijn de doelstellingen van mijn bibliotheek duidelijk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De doelstellingen van mijn bibliotheek geven richting aan mijn werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Binnen mijn bibliotheek vinden voldoende vernieuwingsplaats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Binnen mijn bibliotheek worden voldoende nieuwe producten en diensten ontwikkeld.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De toekomstplannen van mijn bibliotheek dagen me voldoende uit om mijn creativiteit in te zetten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb eigen innovatieve ideeën die ik in mijn bibliotheek zou willen verwezenlijken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Inzet en beschikbaarheid middelen

In dit deel van de enquête komen een aantal vragen aan de orde over onder andere technologische infrastructuur, tijd en financiële bronnen.

15. Kunt u aangeven in hoeverre het volgens u binnen uw organisatie mogelijk is bij te dragen aan innovatie op het niveau van:

	Ze er on- moge- lijk	On moge- lijk	Neu traal	Mo ge- lijk	Ze er mo ge- lijk	Ge en mo ge- lijk me ning
De bibliotheek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De afdeling waaronder u valt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Collega's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uzelf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Staat innovatie beschreven in uw functieprofiel?

Antwoorden » minimaal: 1, maximaal: 1

- Ja
- Nee
- Weet niet

17. Kunt u aangeven of innovatie deel uitmaakt van uw takenpakket in de dagelijkse praktijk?

Antwoorden » minimaal: 1, maximaal: 1

- Ja, innovatie maakt deel uit van mijn takenpakket
- Nee, innovatie maakt geen deel uit van mijn takenpakket

17a. Zo ja, hoeveel tijd besteedt u per week binnen uw takenpakket aan innovatie?

Zeer weinig Weinig Neutraal Veel Zeer veel Weet niet

Vul in:

17b. Kunt u de bestede tijd per week uitdrukken in aantal uren?

18. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

Ik kan voor vernieuwing beschikken over de juiste computervoorzieningen (hardware/software).

Ik weet alle mogelijkheden van de computer(programma/'s), die tot mijn beschikking staan, te gebruiken.

Ik kan voldoende mensen bij elkaar krijgen om een nieuw idee, product of dienst vorm te geven.

Ik kan beschikken over de kennis die binnen de organisatie in huis is.

Ik heb voldoende tijd om aan vernieuwing te werken.

Collega's delen hun kennis met mij.

Er worden voldoende financiële middelen geïnvesteerd in innovatie.

In onze organisatie zijn mensen in dienst met expertise op het gebied van innovatie.

De organisatiestructuur is ondersteunend bij mijn inzet voor innovatie, vernieuwing en nieuwe ideeën.

Sfeer

In dit deel van de enquête komen een aantal vragen aan de orde over de sfeer binnen uw werkomgeving zoals onder andere: samenwerking, diversiteit en veiligheid.

19. Met wie werkt u samen aan nieuwe producten en of diensten? (meerdere antwoorden mogelijk)

Antwoorden » minimaal: 1, maximaal: 5

- Ik werk daar alleen aan
- Met 1 of meer collega's uit mijn locatie
- Met 1 of meer collega's buiten mijn locatie, maar binnen de bibliotheek
- Met 1 of meer partners buiten de bibliotheek
- Ik werk niet samen met anderen aan nieuwe ideeën, producten of diensten

20. Kunt u voor de hieronder genoemde (groepen) personen aangeven in hoeverre u hen innovatief vindt?

	Niet on- vol- doen- de	Zeer on- vol- doen- de	Onvoldoende	Neutraal	Voldoende	Ruim vol- doen- de	Geen vol- mening
Branche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leidinggevende(n)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Collega's met <i>andere</i> functies dan de uwe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Collega's met <i>eenzelfde</i> functie als de uwe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uzelf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Kunt u hieronder aangeven waarom u bijdraagt aan innovatie? (Meerdere antwoorden mogelijk)

Ik draag bij aan innovatie omdat....

Antwoorden » minimaal: 1, maximaal: 13

- Ik er plezier aan beleef.
- Het de organisatie helpt te overleven.
- Er kosten door worden gespaard.
- Het werk dan efficiënter verloopt.
- Het met uitdaagt.
- Mijn leidinggevende dat wil.
- Iedereen in mijn omgeving dat doet.
- Ik er een beloning voor krijg.
- Ik van nature nieuwsgierig ben.
- Ik er taakuren voor krijg.
- Mijn werk er aantrekkelijker door wordt.
- Ik er van leer.
- Ik draag niet bij aan innovatie.

22. Vindt u dat u een zinvolle bijdrage kunt leveren aan innovatie binnen uw organisatie?

Antwoorden » minimaal: 1, maximaal: 1

- Ja

- Nee
- Enigszins
- Geen mening
- Niet van toepassing

23. Kunt u aan de hand van de hieronder genoemde kenmerken aangeven in hoeverre binnen uw organisatie sprake is van diversiteit?

	Niet	Zeer	Onvoldoende	Neutraal	Voldoende	Ruim	Geen
		onvol-				vol-	mening
		doende				doende	
Leeftijd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geslacht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etnische afkomst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opleiding (vakgebieden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

	Helemaal	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal
	oneens				eens
Mijn creativiteit wordt door collega's benut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mijn collega's staan open voor de ideeën die ik inbreng.

Binnen mijn werkomgeving wordt een afwijkende mening gewaardeerd.

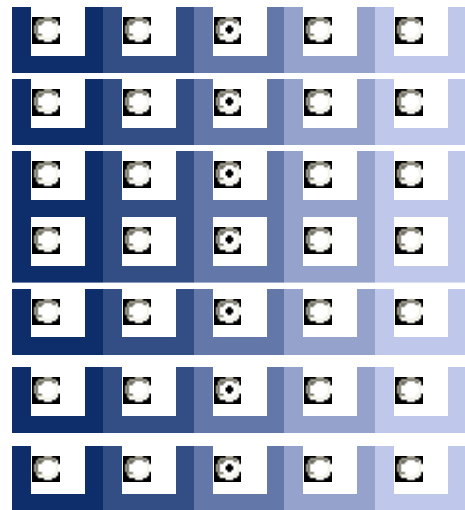
Ik voel me deel uitmaken van het team waarin ik werk.

Ik voel me veilig op mijn werk.

Binnen mijn werkomgeving mag er af en toe iets misgaan.

Binnen mijn werkomgeving wordt men op oude fouten aangekeken.

Binnen mijn werkomgeving is er diversiteit onder medewerkers wat leeftijd, geslacht, afkomst betreft.



Leiding nemen en leiding geven

In dit deel van de enquête leggen we u een aantal stellingen voor op het gebied van leiding geven en leiding nemen.

25. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Ik heb het gevoel dat ik eigen oplossingen moet voorleggen aan mijn leidinggevende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik word door mijn leidinggevende geïnspireerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik onderneem op eigen initiatief actie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb voldoende invloed op het beslissingstraject van een door mijzelf ingebracht idee.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik tast eerst af of een idee goed zal vallen voordat ik met een idee kom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb eigen ideeën over hoe de bibliotheek kan veranderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik breng in mijn werk nieuwe ideeën in.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Improviseren wordt in mijn werkomgeving niet gewaardeerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben blij met de rol die ik vervul.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn creativiteit wordt door mijn leidinggevende benut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg ruimte om zelfstandig ideeën uit te werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan mijn ideeën bij iedereen kwijt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende maakt gebruik van de ideeën die ik inbreng.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op een andere functie kom ik beter tot mijn recht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me deel uitmaken van een team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn salarisvergoeding staat in verhouding met wat ik doe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor mijn creatieve en innovatieve bijdrage wordt ik naar tevredenheid beloond.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan anderen motiveren tot innovatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Communicatie

In dit deel van de enquête komen een aantal vragen aan de orde over onder andere informatieverstrekking, feedback en kennisdeling.

26. Kunt u hieronder aangeven via welke kanalen u wordt geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen en nieuwe producten? (Meerdere antwoorden mogelijk)

Antwoorden » minimaal: 1, maximaal: 8

- Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB)
- Intranet
- Nieuwsbrief
- Vergaderingen en meetings
- Via collega's
- Via mijn leidinggevende
- Via klanten(groepen)
- Anders, namelijk:

27. Heeft u om beter bij te kunnen dragen aan vernieuwing behoefte aan ondersteuning in de vorm van begeleiding/coaching, cursus, training of opleiding?

Antwoorden » minimaal: 1, maximaal: 1

- Ja
- Nee
- Geen mening

Communicatie

28. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Ik kan voldoende beschikken over de kennis die binnen de organisatie in huis is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik beschik over de juiste apparatuur om aan vernieuwing te werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik leer van elk project.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg informatie over voortgang van het project waarin ik deelneem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik word op de hoogte gehouden van de resultaten van projecten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toekomst

In dit deel van de enquête komen een aantal vragen aan de orde over onder andere de noodzaak van innovatie en mogelijke verbeterpunten op dit gebied.

29. Kunt u hieronder aangeven voor wie innovatie noodzakelijk is? (meerdere antwoorden mogelijk)

Antwoorden » minimaal: 1, maximaal: 9

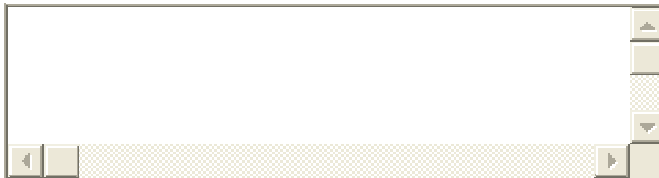
- Branche
- Directie
- Leidinggevende(n)
- Collega's met *andere* functies dan de uwe
- Collega's met *eenzelfde* functie als de uwe
- Uzelf
- Klanten
- Ik vind innovatie niet noodzakelijk
- Geen mening

30. Vindt u dat uw bibliotheek voldoende mee verandert met de maatschappij?

Antwoorden » minimaal: 1, maximaal: 1

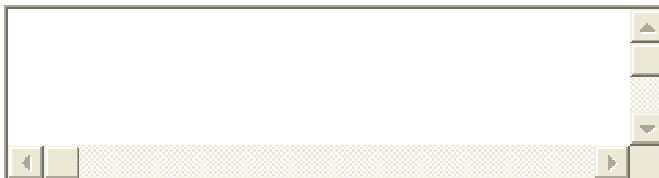
- Ja
- Nee
- Enigszins
- Geen mening

30a. Zo nee, kunt u hieronder in het kort aangeven wat volgens u dient te veranderen?

A rectangular text input field with a light gray border and a dotted background. It features standard scrollbars on the right and bottom edges, indicating it is empty and ready for text entry.

Afsluiting

31. Indien volgens u bepaalde aspecten, in relatie tot innovatie, onvoldoende of niet aan de orde zijn geweest, dan kunt u deze hieronder toelichten?

A rectangular text input field with a light gray border and a dotted background. It features standard scrollbars on the right and bottom edges, indicating it is empty and ready for text entry.

BIJLAGE 8: GROEPSRESULTATEN ENQUÊTE

	Groep
1 Leeftijd:	
tussen de 18-30	4,5%
tussen de 31-40	10,8%
tussen de 41-50	43,6%
ouder dan 50	41,0%
Gemiddelde leeftijd in jaren:	47,8
2 Gemiddelde aantal jaren werkzaam bij huidige werkgever:	15,8
3 Gemiddelde aantal jaren werkzaam in de bibliotheeksector:	19,3
4 Wat is voor u van toepassing?	
Ik werk voor 1 specifieke/vaste locatie	52,1%
Ik werk voor meerdere locaties van bibliotheek	47,9%
5 Hoogst genoten opleiding:	
Mavo	10,6%
Havo	8,3%
Vwo	3,1%
Vmbo	1,2%
Mbo	21,5%
Hbo	47,4%
Wo	8,0%
6 Heeft u een specifieke bibliotheekopleiding gedaan?	
Ja	59,4%
Nee	40,6%
7 Geeft u leiding aan (een) ander(en)?	
Ja	28,3%
Nee	71,7%
8 Krijgt u leiding van een anderen?	
Ja	92,0%
Nee	8,0%

10 Aan welke omschrijvingen denkt u bij het begrip innovatie?

Verbeteren	16,8%
Groei	10,7%
Beleid maken	6,8%
Veel werk, weinig resultaat	0,8%
Landelijke vernieuwingsprojecten op maat invoeren	12,0%
Organisatieversterking	7,8%
Spannende projecten	6,6%
Ontwikkelen	17,3%
Weer wat anders	1,2%
Vernieuwen	20,0%

12 Heeft u voldoende zicht op innovatie binnen uw organisatie?

Ja	40,1%
Nee	10,4%
Enigszins	45,3%
Geen mening	4,2%

13 Wordt u betrokken bij het ontwikkelen van nieuwe producten en of diensten?

Ja	41,5%
Nee	15,3%
Enigszins	40,3%
Geen mening	2,8%

14 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

Ik ben bekend met de missie en de visie van mijn bibliotheek.	4,0
Voor mij zijn de doelstellingen van mijn bibliotheek duidelijk.	3,9
De doelstellingen van mijn bibliotheek geven richting aan mijn werk.	3,7
Binnen mijn bibliotheek vinden voldoende vernieuwingen plaats.	3,6
Binnen mijn bibliotheek worden voldoende nieuwe producten en diensten ontwikkeld.	3,6
De toekomstplannen van mijn bibliotheek dagen me voldoende uit om mijn creativiteit in te zetten.	3,5
Ik heb eigen innovatie ideeën die ik in mijn bibliotheek zou willen verwezenlijken.	3,4

15 Kunt u aangeven in hoeverre het volgens u binnen uw organisatie mogelijk is bij te dragen aan innovatie op het niveau van...

de bibliotheek:

Zeer onmogelijk	0,7%
Onmogelijk	6,6%
Neutraal	25,2%
Mogelijk	49,8%
Zeer mogelijk	16,7%
Geen mening	0,9%

de afdeling waaronder u valt:

Zeer onmogelijk	0,5%
Onmogelijk	2,6%
Neutraal	17,5%
Mogelijk	46,5%
Zeer mogelijk	30,7%
Geen mening	2,4%

collega's:

Zeer onmogelijk	0,7%
Onmogelijk	1,9%
Neutraal	28,1%
Mogelijk	50,7%
Zeer mogelijk	17,0%
Geen mening	1,7%

uzelf:

Zeer onmogelijk	0,5%
Onmogelijk	0,7%
Neutraal	17,5%
Mogelijk	49,3%
Zeer mogelijk	30,7%
Geen mening	1,4%

16 Staat innovatie beschreven in uw functieprofiel?

Ja	31,1%
Nee	42,5%
Weet niet	26,4%

17 Kunt u aangeven of innovatie deel uitmaakt van uw takenpakket in de dagelijkse praktijk?

Ja, innovatie maakt deel uit van mijn takenpakket.	50,9%
Nee, innovatie maakt geen deel uit van mijn takenpakket.	49,1%
Gemiddeld aantal uren per week binnen het takenpakket aan innovatie:	6,74

18 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

Ik kan voor vernieuwing beschikken over de juiste computervoorzieningen (hardware/software).	3,4
Ik weet alle mogelijkheden v.d. computer(programma's), die tot mijn beschikking staan, te gebruiken.	3,1
Ik kan voldoende mensen bij elkaar krijgen om een nieuw idee, product of dienst vorm te geven.	3,0
Ik kan beschikken over kennis die binnen de organisatie in huis is.	3,6
Ik heb voldoende tijd om aan vernieuwing te werken.	2,7
Collega's delen hun kennis met mij.	3,4
Er worden voldoende financiële middelen geïnvesteerd in innovatie.	3,1
In onze organisatie zijn mensen in dienst met expertise op het gebied van innovatie.	3,3
De organisatiestructuur is ondersteunend bij mijn inzet voor innovatie, vernieuwing en nieuwe ideeën.	3,1

19 Met wie werkt u samen aan nieuwe producten en of diensten?

Ik werk daar allen aan.	5,2%
Met 1 of meer collega's uit mijn locatie.	36,4%
Met 1 of meer collega's buiten mijn locatie, maar binnen de bibliotheek.	25,1%
Met 1 of meer partners buiten de bibliotheek.	14,9%
Ik werk niet samen met anderen aan nieuwe ideeën, producten of diensten.	18,4%

20 Kunt u voor de hieronder genoemde (groepen) personen aangeven in hoeverre u hen innovatief vindt?

Branche

Niet	0,7%
Zeer onvoldoende	1,9%
Onvoldoende	11,1%
Neutraal	33,0%
Voldoende	38,7%
Ruim voldoende	10,1%
Geen mening	4,5%

Directie

Niet	1,4%
Zeer onvoldoende	1,4%
Onvoldoende	9,4%
Neutraal	22,6%
Voldoende	36,1%
Ruim voldoende	26,7%
Geen mening	2,4%

Leidinggevende(n)

Niet	0,7%
Zeer onvoldoende	0,5%
Onvoldoende	8,3%
Neutraal	22,6%
Voldoende	42,2%
Ruim voldoende	24,1%
Geen mening	1,7%

Collega's met andere functies dan de uwe

Niet	0,9%
Zeer onvoldoende	0,7%
Onvoldoende	9,9%
Neutraal	34,0%
Voldoende	39,6%
Ruim voldoende	11,1%
Geen mening	3,8%

Collega's met eenzelfde functie als de uwe

Niet	0,9%
Zeer onvoldoende	0,7%
Onvoldoende	8,5%
Neutraal	32,8%
Voldoende	39,2%
Ruim voldoende	8,7%
Geen mening	9,2%

Uzelf

Niet	0,2%
Zeer onvoldoende	0,2%
Onvoldoende	6,1%
Neutraal	31,1%
Voldoende	46,9%
Ruim voldoende	11,8%
Geen mening	3,5%

21 Ik draag bij aan innovatie omdat...

ik er plezier aan beleef.	14,2%
het de organisatie helpt te overleven.	11,4%
er kosten door worden gespaard.	4,6%
het werk dan efficiënter verloopt.	11,1%
het met uitdaagt.	11,7%
mijn leidinggevende dat wil.	4,7%
iedereen in mijn omgeving dat doet.	0,9%
ik er een beloning voor krijg.	0,1%
ik van nature nieuwsgierig ben.	7,2%
ik er taakuren voor krijg.	1,5%
mijn werk er aantrekkelijker door wordt	15,4%
ik er van leer.	14,8%
ik draag niet bij aan innovatie.	2,5%

22 Vindt u dat u een zinvolle bijdrage kunt leveren aan innovatie binnen uw organisatie?

Ja	33,3%
Nee	9,5%
Enigszins	38,1%
Geen mening	16,7%
Niet van toepassing	2,4%

23 Kunt u aan de hand van de hieronder genoemde kenmerken aangeven in hoeverre binnen uw organisatie sprake is van diversiteit?

Leeftijd

Niet	1,4%
Zeer onvoldoende	13,2%
Onvoldoende	47,9%
Neutraal	16,5%
Voldoende	17,7%
Ruim voldoende	2,1%
Geen mening	0,9%
Niet ingevuld	0,2%

Geslacht

Niet	5,7%
Zeer onvoldoende	20,3%
Onvoldoende	46,2%
Neutraal	14,9%
Voldoende	11,3%
Ruim voldoende	0,7%
Geen mening	0,7%
Niet ingevuld	0,2%

Etniciteit

Niet	11,3%
Zeer onvoldoende	20,0%
Onvoldoende	37,5%
Neutraal	20,8%
Voldoende	6,8%
Ruim voldoende	0,9%
Geen mening	1,9%
Niet ingevuld	0,7%

Opleiding

Niet	0,9%
Zeer onvoldoende	2,6%
Onvoldoende	19,1%
Neutraal	32,5%
Voldoende	34,7%
Ruim voldoende	7,5%
Geen mening	2,4%
Niet ingevuld	0,2%

24 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

Mijn creativiteit wordt door collega's benut.	3,5
Mijn collega's staan open voor de ideeën die ik inbreng.	3,7
Binnen mijn werkomgeving wordt een afwijkende mening gewaardeerd.	3,2
Ik voel me deel uitmaken van het team waarin ik werk.	3,9
Ik voel me veilig op mijn werk.	4,1
Binnen mijn werkomgeving mag er af en toe iets mis gaan.	3,9
Binnen mijn werkomgeving wordt men op oude fouten aangekeken.	2,5
Binnen mijn werkomgeving is er diversiteit onder medewerkers wat leeftijd, geslacht, afkomst betreft.	2,3

25 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

Ik heb het gevoel dat ik eigen oplossingen moet voorleggen aan mijn leidinggevende.	3,2
Ik word door mijn leidinggevende geïnspireerd.	3,3
Ik onderneem op eigen initiatief actie.	3,8
Ik heb voldoende invloed op het beslissingstraject van een door mezelf ingebracht idee	3,4
Ik tast eerst af of een idee goed zal vallen voordat ik met een idee kom.	3,2
Ik heb eigen ideeën over hoe de bibliotheek kan veranderen.	3,4
Ik breng in mijn werk nieuwe ideeën in.	3,6
Improviseren wordt in mijn werkomgeving niet gewaardeerd.	2,5
Ik ben blij met de rol die ik vervul.	3,7
Mijn creativiteit wordt door mijn leidinggevende benut.	3,5
Ik krijg ruimte om zelfstandig ideeën uit te werken.	3,6
Ik kan mijn ideeën bij iedereen kwijt.	3,2
Mijn leidinggevende maakt gebruik van ideeën die ik inbreng.	3,5
Op een andere functie kom beter tot mijn recht.	2,4
Ik voel me deel uitmaken van het team.	3,9
Mijn salarisvergoeding staat in verhouding met wat ik doe.	2,9
Voor mijn creatieve en innovatieve bijdrage wordt ik naar tevredenheid beloond.	3,0
Ik kan anderen motiveren tot innovatie.	3,3

26 Kunt u hieronder aangeven via welke kanalen u wordt geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen en nieuwe producten?

VOB	13,1%
Intranet	0,0%
Nieuwsbrief	23,8%
Vergaderingen en meetings	19,1%
Via collega's	21,3%
Via mijn leidinggevende	18,5%
Via klanten groepen	3,6%
Anders	0,0%

27 Heeft u om beter bij te kunnen dragen aan vernieuwing behoefte aan ondersteuning in de vorm van begeleiding / coaching, cursus, training of opleiding?

Ja	46,0%
Nee	22,4%
geen mening	31,6%

28 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

Ik kan voldoende beschikken over de kennis die binnen de organisatie in huis is.	3,5
Ik beschik over de juiste apparatuur om aan vernieuwing te werken.	3,4
Ik leer van elk project.	3,9
Ik krijg informatie over voortgang van het project waarin ik deelneem.	3,7
Ik word op de hoogte gehouden van de resultaten van projecten.	3,6

29 Kunt u hieronder aangeven voor wie innovatie noodzakelijk is?

Branche	20,3%
Directie	12,6%
Leidinggevende(n)	13,0%
Collega's met andere functies dan de uwe	12,7%
Collega's met eenzelfde functie als de uwe	11,5%
Uzelf	13,2%
Klanten	15,1%
Ik vind innovatie niet noodzakelijk	0,4%
Geen mening	1,2%

30 Vindt u dat uw bibliotheek voldoende mee verandert met de maatschappij?

Ja	43,4%
Nee	5,2%
Enigszins	50,2%
Geen mening	1,2%