

'Aantoonbaar onjuist dat ik geen visie heb'

Bij de Bibliotheek Rotterdam volgen de directeuren elkaar de laatste jaren in hoog tempo op. Hoe komt dat en waarom zat ook Gert Staal slechts kort aan het stuur? Een onderzoek door Wim Keizer, met reacties van alle betrokkenen en een vervolgartikel over de plannen voor de komende jaren.

Op 20 februari jongstleden maakte RTV Rijnmond bekend dat Gert Staal voortijdig is opgestapt als directeur van de Bibliotheek Rotterdam. Hij was daar begonnen op 17 juni 2013 en had een contract voor twee jaar. Volgens de voorzitter van de Raad van Toezicht, Arien van Klink, was de RvT al langer ontevreden over het functioneren van Staal en ging het met name om het ontbreken van een visie op de toekomst van de bibliotheek en om het gebrekkig aansturen van de organisatie. Directe aanleiding voor het opstappen van Gert Staal zou een conflict met de RvT zijn vanwege het feit dat de Raad de interim-financial-controller had gevraagd een toelichting te geven op de financiële situatie van de bibliotheek zonder medeweten van Staal, die zich daardoor gepasseerd voelde en de interim-controller zes weken voor het eind van zijn contracttijd naar huis stuurde. *Bibliotheekblad.nl* nam het bericht van RTV Rijnmond over. Er was geen gelegenheid gegeven tot wederhoor. Volgens het bericht vond de RvT wel dat Staal de reorganisatie van de bibliotheek goed geleid heeft. Maar nu zou er volgens de Raad iemand nodig zijn die de organisatie verder gaat vormgeven. Als interim-directeur werd Theo Kemperman aangesteld.

Geraakt

Als we Gert Staal vragen zijn kant van de zaak te belichten, zegt hij zich het meest geraakt te voelen doordat hij in de media als visieloze crisismanager werd neergezet. Graag wil hij vertellen hoe hij het zelf ziet en daar zo volledig mogelijk in zijn, zonder personen te noemen. Gert Staal zegt dat het aantoonbaar onjuist is dat hij geen visie zou hebben. Het tonen van een visie maakte nu juist deel uit van een *case* op basis waarvan hij in 2013 werd aangesteld. Het wervingsprofiel vroeg ook om een sterk op innovatie gerichte directeur-bestuurder. Maar alvorens aan uitwerking toe te komen, moesten eerst veel problemen worden opgelost. Innoveren kan je alleen maar vanuit een gezonde startpositie.

Staal: 'In juni 2013 ben ik aangetreden. In twee tot drie weken werd me al duidelijk dat er van alles grondig mis was. Ik ben ongeveer twintig maanden vooral bezig geweest met het herstellen van problemen uit het verleden. De financiële afwikkeling na de verzelfstandiging (die op 1 januari 2013 was ingegaan), eiste veel tijd. Verder werd er een grote reorganisatie doorgevoerd, bijna een kwart personeel minder. De wens om te reorganiseren lag er al van voor mijn tijd. Een van de dingen uit de erfenis die ik kreeg en die ook nog geregeld moest worden, was de aansluiting van Rozenburg (*onderdeel gemeente Rotterdam, waarvan de bibliotheek nog bij Bibliotheek Zuid-Hollandse Delta zat - wk*). En verder waren er aanbestedingen die niet lekker liepen. Ook lagen er fusies met Vlaardingen en Capelle op tafel. Maar alles wat er nog lag, is opgelost.' Hij voegt eraan toe dat de organisatie in mei-juni 2014, vlak na de

reorganisatie, ook nog de overgang van het automatiseringssysteem Sisis naar BicatWise heeft uitgevoerd. 'Dat ging nagenoeg rimpelloos. Een grote prestatie van de organisatie.'

Onvolkomenheden

Het in oktober 2014 verschenen jaarverslag 2013, te vinden op de website van de bibliotheek, maakt op diverse plekken melding van de problemen. Het verslag van de RvT zegt: 'Na de verzelfstandiging is een aantal onvolkomenheden vastgesteld. De vermogenspositie van de stichting op basis van de geldende richtlijnen voor de jaarverslaggeving (RJ 640) zou zonder nader onderzoek negatief (€ 3,6 miljoen) zijn geweest, en de materiële vaste activa (MVA) waren op de balans van de SBR overgegaan, terwijl het juridisch eigendom bij de gemeente Rotterdam bleef. Kortom er had nog geen goede overdracht plaatsgevonden.'

Gesprekken van RvT en directeur Gert Staal met de gemeente Rotterdam leidden tot de afspraak een onafhankelijk onderzoek te houden, door KPMG. Staal: 'Het advies heeft tot een significante bijstelling van de overdrachtsbalans geleid, waarbij het beginvermogen uiteindelijk is bijgesteld tot € 2,4 miljoen positief. Tevens is in opdracht van SBR en de gemeente een taxatieonderzoek uitgevoerd door een externe partij op alle inventaris en huurdersbelangen van de panden die de SBR in gebruik heeft. De uitkomsten van het taxatieonderzoek hebben ertoe geleid dat er voor de over te nemen MVA een bedrag van circa € 4,7 miljoen is vastgesteld per 1 januari 2013.'

Het verslag van de directie gaat er nader op in. Daarin staat ook: 'In de loop van 2013 bleek dat er naast structurele tekorten en weinig realistische prognoses diverse managementachterstanden bestonden. Dit hield onder andere in dat de "oude" organisatiestructuur niet aansloot bij de organisatiedoelstellingen.'

En: 'Een en ander leidde er toe dat medio 2013 het managementteam, bestaande uit het sectorhoofd bibliotheken, het sectorhoofd bedrijfsvoering en de business controller - met dispensatie van de OR - buiten functie werden gesteld, vooruitlopend op een personele reorganisatie.'

Het directieverslag meldt dat mr. M.J. Toet op 31 augustus 2012 bij de oprichting van de stichting benoemd is als statutair directeur, gedetacheerd vanuit de gemeente Rotterdam. 'Op 18 december 2012 is vervolgens de RvT ingesteld. Per 1 januari (2013) werd door de gemeente Rotterdam ook de heer C. Berg als zakelijk directeur tijdelijk aangesteld voor bedrijfseconomische ondersteuning rond de verzelfstandiging. Op 17 juni (2013) trad de heer mr. M.J. Toet af als directeur en werd per die datum opgevolgd door de huidige directeur de heer drs. G.H. Staal. In oktober 2013 verzocht de RvT de zakelijk directeur terug te treden.'

Half uitgevoerd

In het gesprek vat Staal het samen als: 'De verzelfstandiging was feitelijk bij mijn komst nog maar half uitgevoerd. Veel issues rond de verzelfstandiging zijn pas na mijn komst ontdekt door de door mij in gang gezette "boekensluiting" op het halve jaar, uitgevoerd door Ernst & Young, onze accountant. De eerste resultaten van dat rapport waren in september beschikbaar. Nadien zijn er ook nog een aantal problemen bijgekomen die vaak een indirect gevolg waren van verzelfstandiging. Terugkijkend heb ik geen spijt, ik denk dat ik verstandig en goed geopereerd heb. Maar we zijn daardoor wel in een vertraging geraakt. Dat is niet raar, want er lag nog heel veel dat

'Ik ben goed en verantwoord bezig geweest'

eerst opgelost moest worden. We hebben in de reorganisatie ook het MT vervangen. In de periode januari tot april 2014 kwam er een nieuw MT. In oktober 2014 heb ik met mijn nog incomplete MT een nieuwe visie bij de RvT neergelegd, aan de hand van moderne inzichten van bijvoorbeeld David Weinberger. Daar heeft de RvT toen positief op gereageerd. Op basis van die visie zijn we in de periode november-januari vorig jaar plannen gaan schrijven. Begin februari is een groot deel van die plannen al gedeeld met de RvT. Als men mijn in oktober gegeven visie niet juist had gevonden, had men dat toen direct duidelijk moeten maken. Maar dat is niet gebeurd. Ik vind het allemaal erg jammer. Na twintig maanden puin ruimen was ik nu eindelijk toe aan de uitvoering van nieuwe plannen. Maar op dat moment zegt de RvT: u kunt gaan. Begin februari vertelde de RvT niet meer met mij verder te willen. Ze zien in mij niet degene die de bibliotheek moet leiden en ze hebben een interimmer aangesteld. Intern en naar buiten toe ben ik zonder verder overleg over de communicatie vervolgens als een crisismanager neergezet.'

Geen spijt

Gert Staal herhaalt enkele keren geen spijt te hebben van zijn aanpak: 'Ik ben goed en verantwoord bezig geweest. Zonder overleg met mij is naar buiten gebracht dat de RvT niet verder met me wilde. Formeel ben ik nog tot juni in dienst. Een weerwoord had geen zin, ik had het gevoel: dit is allemaal al in kannen en kruiken. Buitengewoon jammer. Ik had herhaaldelijk aangegeven dat een nieuwe aanpak moeizaam zou gaan vanwege alle na-ijleffecten. Ik heb echt m'n uiterste best gedaan de bibliotheek te redden. Dat het dan zo loopt, is buitengewoon teleurstellend. Opereren met als partijen een subsidiegever, een Raad van Toezicht en personeel is ingewikkeld koorzenden. In Rotterdam is een organisatie als de openbare bibliotheek leiden in normale omstandigheden al moeilijk vanwege gespannen politieke verhoudingen in de stad, maar de omstandigheden waren niet normaal.'

Opstelling OR

Hoe heeft de OR zich opgesteld? Ik lees in het bericht van RTV Rijnmond dat de OR het eens was met de RvT. Heb je ooit iets gemerkt van spanningen met de OR?

Staal: 'Nee, dat is niet het geval. Bij mijn aantreden was de situatie juist erg gespannen, en deze is geleidelijk aan sterk verbeterd. Ik heb niet gehoord dat er iets zou spelen bij de OR. Maar het blijkt dat vooral directeuren in het Nederlandse model met een directeur-bestuurder en een RvT kwetsbaar zijn.' Staal vertelt dat door de reorganisatie het personeelbestand met bijna een kwart gekrompen is. Nadat het reorganisatieplan door OR, RvT en College aanvaard was, is eind januari 2014 begonnen met de uitvoering. 'Daar hebben we tot april 2014 aan gewerkt. In september 2014 waren we pas klaar met de afwikkeling van de verzelfstandiging door de gemeente. Er liggen nu verder geen draconische bezuinigingen in het verschiep. Toen de gemeente

eenmaal begreep dat er bij de verzelfstandiging grote fouten zijn gemaakt, hebben de betrokkenen erg hun best gedaan om correcties door te voeren. Ik wil de gemeente geen enkel verwijt maken.'

Terug naar 6 grote vestigingen?

Is het door Gerard Reussink ingezette beleid nog steeds om, naast de centrale, terug te gaan naar vijf grote vestigingen en daarnaast verder voluit in te zetten op 'de Bibliotheek op School'? De Bibliotheken Amsterdam en Den Haag kiezen duidelijk voor een ander beleid.

Staal: 'Ik wilde nieuwe innovatie-initiatieven nemen en het huisvestingsbeleid (terug naar zes grote vestigingen) daarbij ook tegen het licht houden. Ik wilde eens goed kijken wat de gevolgen van de sluiting van wijkvestigingen zijn, voordat we daarmee verder zouden gaan. Daar was ook nu de gelegenheid voor, want door praktische omstandigheden stonden er voor 2015 nog geen nieuwe sluitingen op het programma. (Het plan was in 2020 op 6 uit te komen - wk). Ik heb onder andere gesprekken gevoerd in de Afrikaanderwijk, waar bewoners met een petitie zijn gestart, we zijn langsgegaan in West bij de Leeszaal. Ik had als onderdeel van nieuw beleid meer interactie met de wijken gewild, over laagdrempelige toegang tot een bibliotheek op buurtniveau. Ik wilde, nu de bibliotheek halverwege het programma van sluitingen is, eens kijken: was het eigenlijk wel een goed idee? Was het wel verstandig? Er zijn er nu nog 14 of 15 open. Dit jaar was een geschikt jaar om daar eens goed naar te kijken. Een grote bibliotheek is als een mammoettanker. Zeker wat betreft het veranderen van het vestigingsbeleid. Dit was de tweede pijler van onze visie. De eerste was dat we moeten innoveren op basis van de platformgedachte zoals die ontwikkeld is door David Weinberger. Hij kwam met het concept "Library as a platform". De bibliotheek is inderdaad een platform waar mensen komen halen en brengen. Dat kan ook virtueel zijn. Of tijdelijk op een andere locatie. Deze visie sluit aan bij de huidige tijd. We hebben dat stevig in de nieuwe visie neergezet. Die waren we verder aan het uitwerken.'

E-books

Hoe kijk je aan tegen het verschijnsel e-books, hoe moeten bibliotheken daarmee omgaan?

Staal: 'We krijgen een langdurige hybride periode, een lange transitie. Dat zal impact hebben op de openbare bibliotheek, maar er zal zeker een plek zijn voor openbare bibliotheken. Een deel van m'n visie komt er op neer: eerst verkennen wat die platforms zijn en alle stakeholders erbij betrekken. Experimenten doen, laten groeien, beginnen met kleine plantjes. In de media ben ik neergezet als crisismanager. Maar ik ben in deeltijd ook programmamanager innovatiemanagement op Nyenrode. En coauteur van een model op het gebied van innovatiemanagement van de PDMA (Product Development and Management Association, zie www.pdma.org). Men kan niet beweren dat ik geen verstand heb van innovatiebeleid, en kijkend naar ons visietraject, geen visie heb ontwikkeld. Dat is aantoonbaar onjuist. Ik heb bovendien op andere plekken op meerdere momenten laten zien dat ik wel degelijk visie op de digitale transitie en de toekomst van bibliotheken heb.' Enigszins berustend voegt hij eraan toe: 'Maar dingen lopen zoals ze lopen. Nu is er een interimmer. Dat is eigenlijk een stap terug in de tijd, en leidt tot nieuwe mutaties in het MT. Het zal de organisatie opnieuw veel tijd kosten. Ook is er weer onrust onder het personeel. Wat gaat er nu weer gebeuren? Ik wilde graag mijn kant van het verhaal vertellen. Daarbij wil ik geen mensen beschadigen of in verlegenheid brengen. Maar het is anders dan in de media naar buiten kwam en door de RvT werd voorgesteld. Dit soort transities kosten veel tijd, die tijd hadden we moeten krijgen. Misschien hebben andere Raden van Toezicht en directies iets aan dit verhaal.'

TEKST: WIM KEIZER FOTO'S: EIMER WIELDRAAIJER

Mart Toet, in de periode september 2012 tot juni 2013 verantwoordelijk voor de verzelfstandiging van de Bibliotheek Rotterdam, zegt op de vraag of hij wil reageren op de kritische opmerkingen over de wijze waarop hij die verzelfstandiging geregeld heeft: 'Ik heb geen behoefte om hierop te reageren. Ik ken het jaarverslag niet, ken de analyses van Staal niet en heb geen behoefte om me in deze discussie te mengen.'

Het idee terug te gaan naar zes grote vestigingen en zwaar in te zetten op 'de Bibliotheek op School' begon tijdens het bewind van **Gerard Reussink**. Vindt hij het nog steeds een goed idee of snapt hij de twijfels? Desgevraagd zegt Reussink: 'Inmiddels twee jaar met pensioen en ruim drie jaar weg uit het openbare bibliotheekwerk verbeeld ik me niet dat ik de huidige betrokkenen en directeuren met mijn visies een betere weg kan wijzen. En het is al zeker niet mijn gewoonte om opvolgers voor de voeten te lopen, dus in dat opzicht zal ik geen commentaar leveren.'

Geen visie?

Aan **Arjen van Klink**, de voorzitter van de Raad van Toezicht, stelde ik de vraag of hij commentaar wil geven op de uitspraken van Staal dat hij wel degelijk een visie heeft. En of het klopt wat RTV Rijnmond meldde (dat Staal volgens de RvT geen visie op de toekomst heeft). 'Of ging het erom dat Staal wel een visie heeft, maar dat de RvT die visie niet deelt? Als dat zo is, hoor ik graag welke visie de RvT dan heeft.'

De reactie van Van Klink was: 'De Raad van Toezicht van de stichting Bibliotheek Rotterdam heeft in februari 2015 een weloverwogen beslissing genomen om het tijdelijke contract van Gert Staal, de toenmalige directeur, niet te verlengen. Het was de Raad duidelijk geworden dat de strategische visie, die onder zijn leiding werd ontwikkeld, onvoldoende concreet werd, zodat zij niet goed bruikbaar was als basis voor het urgente veranderproces van de bibliotheek. Noch de Bibliotheek Rotterdam noch de voormalig directeur is er bij gebaat het verschil van inzicht tussen de Raad van Toezicht en de voormalig directeur in de pers te bediscussieren. Wij onthouden ons daarom van verder commentaar.'

OR begrijpt keuze

Aan de OR stelde ik de vragen: 'Klopt het wat Staal zegt? Heeft de OR hem wel duidelijk gemaakt dat de OR problemen met zijn beleid had en hem ook gemeld dat hij naar de RvT zou stappen? Of klopt het niet wat RTV Rijnmond daarover zegt?'

Josephine Meeder, de secretaris van de OR, antwoordde: 'In de afspraken, zoals die gemaakt zijn bij de verzelfstandiging, is opgenomen dat de OR rechtstreeks kan overleggen met de RvT. Afspraak is dat er in elk geval één keer per jaar een overleg plaatsvindt. In dit overleg komen geen zaken aan de orde die niet met de bestuurder, in overlegvergaderingen, zijn besproken. Het al dan niet

verlengen van het contract van een bestuurder, in dit geval van Gert Staal, is de verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht. Het is geen besluit van de OR. De OR begrijpt wel de keuze van de RvT en kan daar op grond van de gegeven onderbouwing achter staan.'

Collega's G4

Gevraagd om commentaar zeggen de collega-directeuren van de G4-bibliotheken zich niet over het conflict te willen uitlaten, maar wel over Gert Staal zelf.

Martin Berendse (OBA): 'Ik ken Gert Staal nog maar kort, vond het een prettige collega en vind het voor hem heel vervelend dat zo abrupt een einde komt aan zijn rol bij de OB Rotterdam waar hij heel veel energie in heeft gestopt.'

Charles Noordam (Bibliotheek Den Haag): 'Ik wil wel zeggen dat ik Gert in die anderhalf jaar heb leren kennen als een heel prettige en betrokken collega. Hij heeft een formidabele prestatie geleverd in het ontwarren van de "verzelfstandigingsknoop", waar de bibliotheek in zat. Ik hoop vooral dat hij snel weer op een plek zit waar zijn kwaliteiten goed tot zijn recht komen.'

Ton van Vlimmeren (Bibliotheek Utrecht): 'Ik was bijzonder verrast door het zeer plotselinge vertrek van Gert Staal. Omdat de Bibliotheek Utrecht gelijktijdig met de Rotterdamse verzelfstandigd is, heb ik met belangstelling en waardering gevolgd hoe Gert grote inspanningen heeft gepleegd om de nieuwe stichting in Rotterdam op orde te krijgen. Mijn beeld was dat hij na een periode van opruimen "in control" was en nu kon beginnen met bouwen en innoveren. In de verdeling van aandachtsvelden tussen de G4-bibliotheken zat juist dat thema bij Rotterdam.'

Slotreactie Gert Staal

Wat vindt **Gert Staal** van de bovengenoemde reacties op zijn vertrek en op uitspraken in het interview? Hij antwoordt: 'Er zijn bij de Bibliotheek Rotterdam grote managementachterstanden veroorzaakt door een stevige reorganisatie, onvoldoende verzelfstandiging en diverse andere issues uit het recente verleden. Dat vergde de volle aandacht van het MT. Dat is ook herhaaldelijk aan de RvT gemeld. Pas in het najaar van 2014 was het MT daardoor in staat een lange termijnvisie op te leveren.'

De planvorming op basis van de visie was nog in volle gang. Het MT heeft niet de gelegenheid gekregen die plannen af te maken. Hierdoor is de organisatie, ook met het daarbij wegvallen van de lijnmanagers, alleen maar opnieuw op achterstand gezet. Dat vind ik vooral spijtig voor de medewerkers en de leden van de bibliotheek.'

