

Bibliotheekvernieuwing maal twaalf

**Nulmeting stand van zaken
in de twaalf Nederlandse provincies**

*Marijne Lekkerkerker
Zunderdorp Beleidsadvies en Management
In opdracht van de Stuurgroep Bibliotheken
Den Haag, Januari 2003*

Voorwoord

In dit rapport doen we verslag van de stand van zaken ten aanzien van de wijze waarop in de verschillende provincies in Nederland invulling wordt gegeven aan bibliotheekvernieuwing. Bibliotheekvernieuwing staat ten dienste aan inhoudelijke vernieuwing en versterking: behoud van en verbreding van het bereik van de bibliotheek, versterken van de informatiefunctie met aandacht voor de mogelijkheden en uitdagingen van informatie en communicatie technologieën, verdere professionalisering van de bibliotheekmedewerkers en de ontwikkeling van cultureel ondernemerschap. Toch richten wij ons in deze rapportage niet zozeer op de inhoud als wel op de structuur die moet helpen deze vernieuwingen te realiseren. In het rapport *Open poort tot kennis* dat de stuurgroep herstructurering openbaar bibliotheekwerk (onder voorzitterschap van W. Meijer) in april 2000 uitbracht en in het Koepelconvenant dat in december 2001 werd ondertekend door vertegenwoordigers van de Vereniging Nederlandse Gemeenten, het Interprovinciaal Overleg en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, wordt omschreven dat ten behoeve van de vernieuwing in de verschillende provincies een bibliotheeknetwerk tot stand moet komen, gevormd door basisbibliotheken en ondersteund door onder meer een (provinciaal of regionaal) facilitair bedrijf. In deze rapportage kunnen we geen recht doen aan de inhoudelijke vernieuwingen die reeds – soms al vóór de landelijke aandacht voor bibliotheekvernieuwing – zijn ingezet. Verschillende bibliotheken werken (al dan niet formeel) samen, er zijn gezamenlijke projecten, in diverse provincies bestaat één lenerspas, er zijn contacten met andere instellingen, er wordt gewerkt aan functie-innovatie en aan kwaliteitsverbetering en er wordt vooral ook heel hard gewerkt en overlegd. Het is echter vaak nog te vroeg om te spreken van een direct verband tussen basisbibliotheek- en netwerkvorming en inhoudelijke en organisatorische verbeteringen. Om deze reden beperken we ons in dit onderzoek hoofdzakelijk tot de structuur van bibliotheekvernieuwing. Daarbij tekenen we aan dat de structuur in dienst van inhoudelijke vernieuwing moet staan. Met dit rapport willen we een handzame eerste indruk geven van de verschillende processen en een format voor onderlinge vergelijking aanreiken. Wanneer de herstructurering concreter vorm heeft gekregen, is een uitgebreidere rapportage noodzakelijk met oog voor vorm, inhoud en de onderlinge wisselwerking daartussen.

Inhoudsopgave

Inleiding	pagina 1
Provincie Drenthe	pagina 3
Provincie Flevoland	pagina 6
Provincie Fryslân	pagina 9
Provincie Gelderland	pagina 13
Provincie Groningen	pagina 16
Provincie Limburg	pagina 20
Provincie Noord-Brabant	pagina 24
Provincie Noord-Holland	pagina 28
Provincie Overijssel	pagina 33
Provincie Utrecht	pagina 37
Provincie Zeeland	pagina 41
Provincie Zuid-Holland	pagina 45
Slotbeschouwingen	pagina 49
Bronnen	pagina 56

Inleiding

Aanleiding onderzoek

De aanleiding voor de Stuurgroep Bibliotheken om dit onderzoek te laten verrichten was tweeledig. Op de eerste plaats is het de taak van de Stuurgroep, ondersteund door het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing, om het vernieuwingsproces te ondersteunen en te begeleiden. Om dat te kunnen doen, is het onontbeerlijk een overzicht te krijgen van de ontwikkelingen zoals deze in de provincies vorm krijgen. Op de tweede plaats bood de toezegging van staatssecretaris Van Leeuwen, tijdens het overleg met de vaste Kamercommissie voor Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen op 26 september 2002, om de verschillende ontwikkelingen in provincies en gemeenten te inventariseren, een heel directe aanleiding om het onderzoek uit te voeren. De toezegging van de staatssecretaris volgde op de zorg die Tweede-Kamerleden uitten over een goed verloop van het herstructureringsproces, mede gezien het verschil in grootte en middelen tussen verschillende gemeenten en provincies en de beperkte financiële middelen die het Rijk vooralsnog beschikbaar heeft gesteld voor het proces.

Aanpak

In de praktijk blijkt dat provincies elk hun eigen uitgangssituatie kennen. In de ene provincie is men al een tijd geleden begonnen met een herziening van het openbaar bibliotheekwerk. In andere provincies gaf de ondertekening van het Koepelconvenant een belangrijke impuls aan vernieuwing. Mede hierdoor zijn verschillende keuzes gemaakt in de vertaling van de vernieuwingsdoelstellingen naar de praktijk. Met dit rapport hebben wij geprobeerd deze ontwikkelingen in kaart te brengen en inzicht te geven in de richtingen die zijn ingeslagen en de kansen, successen en problemen die daarbij naar voren zijn gekomen. De informatie in deze rapportage is gebaseerd op schriftelijke bronnen zoals bestedingsplannen, nieuwsbrieven en plannen van aanpak, en op 45 vraaggesprekken die we in de periode december 2002 – januari 2003 voerden. Deze gesprekken werden (soms persoonlijk en vaker telefonisch) gevoerd met diverse betrokkenen per provincie: bibliotheekdirecteuren en -bestuurders, stuurgroepleden, provinciale beleidsambtenaren, gemeenteambtenaren, adviseurs, en directeuren en medewerkers van ondersteunende instellingen. Personeel en vrijwilligers van de bibliotheken en leidinggevend en bestuursleden van met name kleine bibliotheken in gemeenten met minder dan 30.000 inwoners (de zogenoemde 30- gemeenten) zijn minder aan het woord geweest. Het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing is zich van deze beperking bewust en streeft ernaar om in 2003 activiteiten te organiseren om juist deze mensen meer te betrekken en kennis te nemen van hun mening en ervaring.

Kanttekening

Voordat u dit verslag gaat lezen, willen we graag een paar kanttekeningen plaatsen. In het voorwoord gaven we al aan waarom voor de invalshoek structuur is gekozen. Op deze plaats willen we opmerken dat de breedte van het onderzoek – verslaglegging van de stand van zaken in alle twaalf provincies – en het korte tijdsbestek waarin we het onderzoek verrichten, noodzakelijkerwijs ten koste gingen van de diepte. Maar we hebben er ook bewust voor gekozen geen gedetailleerde beschrijvingen te geven van alle bijzonderheden per provincie. Het gaat immers om een nulmeting, niet bedoeld om te adviseren, maar om te informeren. We hebben ervoor gekozen grote lijnen aan te geven en niet diep in te gaan op deelprocessen of op tijdelijke vertragingen of versnellingen in het proces. Bovendien verwachten we dat deze rapportage al snel gedateerd zal zijn. Dat klinkt raar, maar onderstreept in feite alleen maar dat de processen van bibliotheekvernieuwing volop in ontwikkeling zijn. Enkele provincies zijn al jaren gelden begonnen en daarmee wat verder op weg, andere provincies moeten de bibliotheekvernieuwing nog concreet vorm geven. Deze verschillen vindt u terug in de verslagen, die overigens een gelijke opbouw hebben.

Opbouw rapportage

Na deze inleiding treft u op de volgende pagina's de verslagen aan van de stand van zaken in de twaalf Nederlandse provincies. Aanbevelingen voor het verdere proces achten we in deze rapportage minder op hun plaats. De invulling van de bibliotheekvernieuwing is immers aan de betrokken partijen en dient niet van bovenaf te worden gedictieerd. Wel zullen we in het slothoofdstuk enkele opmerkelijke ontwikkelingen aanstippen die tijdens het onderzoek naar voren kwamen. Ook geven we een opsomming van onderwerpen die ons inziens om nadere verkenning en of onderzoek vragen.

Tot slot

Wij hopen en verwachten dat deze rapportage niet alleen informatief is voor de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en de Tweede Kamer, maar ook voor alle betrokkenen in de bibliotheken, de gemeenten, de provincies en de ondersteunende instellingen. Dit rapport zal dan ook breed worden verspreid en ook op de internetsite over bibliotheekvernieuwing worden geplaatst (www.bibliotheekvernieuwing.nl). De bevindingen in deze rapportage zullen door het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing worden besproken met betrokkenen in de provincies. De Stuurgroep wil de informatie bij de tijd houden en zal jaarlijks een vervolgverslag opstellen.

Provincie Drenthe

Inleiding

In Drenthe hebben in de jaren 1998 en 1999, parallel aan de gemeentelijke herindeling (van 36 naar twaalf), bestuurlijke fusies van bibliotheken plaatsgevonden. De provincie telt nu twaalf gemeenten met elk één bibliotheekbestuur. Zeven daarvan bevinden zich in gemeenten met rond de 30.000 inwoners, twee in gemeenten met rond de 20.000 inwoners, twee met rond de 60.000 inwoners en één in een gemeente met ruim 100.000 inwoners. Tien bibliotheken (ook de voorheen zelfstandige bibliotheek Emmen) zijn aangesloten bij de Provinciale Bibliotheekcentrale (PBc) en twee bibliotheken (Assen en Hoogeveen) zijn zelfstandig. De openbare bibliotheek Assen werkt samen met de PBc op het gebied van bijvoorbeeld salarisadministratie, automatisering en collectievorming. Ook werkt deze bibliotheek samen met de bij de PBc aangesloten bibliotheek Emmen. De bibliotheek Hoogeveen werkt samen met de PBc op het gebied van salarisadministratie en Bibliobussen. Specifiek voor de vele plattelandsgemeenten is dat er geen sprake is van één centrumgemeente of centrumbibliotheek.

Doel van de herstructurering

De provincie zet in op vergroting van de samenwerking van de zelfstandige en aangesloten bibliotheken, op informatie-uitwisseling en op vergroting van het zelfbewustzijn. Deze doelen krijgen structuur door de vorming van basisbibliotheken in een samenhangend lokaal netwerk. Er wordt uitgegaan van één basisbibliotheek per gemeente. Mede gezien de recente gemeentelijke herindeling is er voor verdere schaalvergroting geen draagvlak. De positie van de PBc c.q. de omvorming van de PBc tot facilitair bedrijf is nog onderwerp van gesprek.

Visie

Parallel aan de gemeentelijke herindeling en de bestuurlijke fusies van bibliotheken, is binnen de provincie ingezet op functie-innovatie als middel om de bibliotheekorganisaties aan te passen aan de nieuwe constellatie en aan de moderne eisen die aan bibliotheken worden gesteld. Dit met gebruikmaking en versterking van de kwaliteiten die medewerkers reeds in huis hebben. In het traject van functie-innovatie is later aansluiting gezocht bij het rapport van de stuurgroep Meijer. Op grond van dit rapport en het statenstuk *Vernieuwing Openbaar Bibliotheekwerk* besloot de provincie eigen provinciaal bibliotheekbeleid te ontwikkelen en een Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing in te stellen. Uitgangspunt is dat met de vorming van basisbibliotheken wordt aangesloten op de recente gemeentelijke herindeling. Ook zetten provincie, bibliotheken en de PBc zich in om bibliotheekwerk meer onder de aandacht van gemeenten te brengen en maken zij zich sterk voor verdere netwerkvorming.

Proces

De Drentse Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing streeft er naar vóór augustus 2003 een eindadvies uit te brengen over de Drentse invulling van het concept basisbibliotheek. Daarbij neemt men de uitwerking van het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing (zoals verwoord in de digitale brochure *Basisbibliotheek*) als uitgangspunt. Verder zal de stuurgroep in 2003 een plan van aanpak opstellen en deeladviezen ten behoeve van het provinciale beleidsplan uitbrengen. De deeladviezen richten zich op netwerkvorming, digitalisering, vraaggericht werken en horizontale integratie. Mede op basis van al deze informatie wordt in een later stadium de positie van de PBc aan de orde gesteld. Als voorwaarde voor het ontstaan van basisbibliotheken (onafhankelijk van de definiëring daarvan) in Drenthe geldt dat de huidige, met name kleinere, bibliotheken zelfstandiger moeten gaan opereren. Functie-innovatie wordt daartoe als eerste instrument gezien. De herstructurering van het bibliotheekwerk is in Drenthe dan ook gestart met functie-innovatie en de aanstelling van een lokale bibliotheekmanager per gemeente. Verder wordt bekeken in hoeverre de bibliotheken specialismen in huis hebben en/of kunnen ontwikkelen ten behoeve van het gehele netwerk.

Stand van zaken

Binnen de werk- en stuurgroep heeft men zoals gezegd gewerkt aan het definiëren van de basisbibliotheek en van de kerntaken van deze bibliotheek. De bibliotheken in Assen, Hoogeveen en Emmen worden, gezien hun schaalgrootte, al als basisbibliotheek aangeduid. Het accent in de overleggroepen verschuift nu van de inhoud naar de (toekomstige) structuur van het Drentse bibliotheeknetwerk. Binnen de stuurgroep overleggen betrokkenen over de wenselijkheid van het bibliotheeknetwerk, het hoe en waarom ervan en over de verdeling van verantwoordelijkheden en taken in een netwerk.

Rol provincie

De provincie heeft een regierol, brengt partijen bijeen en ondersteunt de werk- en stuurgroep. Ook wil de provincie gemeenten motiveren en wellicht ook faciliteren om bibliotheekbeleid te ontwikkelen en dit beleid te integreren in het verdere cultuurbeleid en -bereik. De provincie investeert in de periode 2002-2004 jaarlijks €226.000 extra in het openbaar bibliotheekwerk. Dit geld is bestemd voor stijgende personele kosten en een kwaliteitsimpuls voor de digitalisering van informatievoorziening aan burgers.

Rol gemeenten

De bibliotheken zijn parallel aan de bestuurlijke herindeling gefuseerd. De provincie, de PBc en de bibliotheken maken zich nu sterk voor de invulling van de betrokkenheid van gemeenten bij hun lokale bibliotheekwerk. Mede daarom worden nu per gemeente lokale bibliotheekmanagers aangesteld die elk een aantal bibliotheekvestigingen onder hun hoede nemen. Deze managers fungeren als lokaal aanspreekpunt en leggen mede een basis voor de lokale 'worteling' van het bibliotheekwerk. Zo worden ook de lijnen met het gemeentebestuur en de gemeenteambtenaren bekort. De PBc heeft (zoals ook vóór de herindeling al gebeurde) met de bibliotheken per gemeente een overeenkomst van dienstverlening gesloten.

Verdeling Rijksgelden 2001-2002

Een klein deel wordt ingezet om de stuur- en werkgroep te faciliteren. Het overgrote deel van de middelen is bestemd voor functie-innovatie in de bibliotheken in de negen kleine gemeenten (de uitvoering is in handen van de PBc). De grote gemeenten Assen, Hoogeveen en Emmen betreuren het dat zij niet konden meedelen in het beschikbare budget.

Provinciale Bibliotheek Centrale

In Drenthe voert de Provinciale Bibliotheekcentrale (PBc) in Assen ondersteunende taken uit ten behoeve van de aangesloten bibliotheken in tien gemeenten. De PBc is belast met de uitvoering van (delen van) de vernieuwing van de bibliotheken en ontvangt hiertoe extra financiële middelen van de provincie. De PBc verzorgt het werkgeverschap voor de tien aangesloten bibliotheken. Herziening van dit werkgeverschap is voorsnog niet aan de orde. De PBc voert ook veel inhoudelijke- en beleidsmatige taken uit en heeft in het algemeen een centrale en centralistische positie in het Drentse bibliotheekwerk. Ook de zelfstandige bibliotheken werken op onderdelen samen met de PBc.

Facilitair bedrijf en kennis- en infocentrum

De toekomstige rol van de PBc binnen het Drentse bibliotheeknetwerk is onderwerp van gesprek binnen de stuurgroep. De PBc heeft al een kennis- en informatiecentrum, maar hoe een en ander in de toekomst zal worden georganiseerd, moet nog uitkristalliseren. De vraag is nu vooral hoe de samenwerking van de voorsnog aangesloten bibliotheken, de zelfstandige bibliotheken en de PBc daadwerkelijk in één netwerk kan worden gegoten. Binnen dit netwerk zouden taken en specialismen op verschillende niveaus kunnen worden verdeeld en opgepakt.

De subsidierelatie tussen de provincie en de PBc wordt in elk geval tot 2004 gehandhaafd. Daarna zal de PBc met een productbegroting moeten werken opdat het voor de provincie duidelijk is welke producten zij stimuleert en wat de kostprijs daarvan is. Ook kan aldus een beter onderscheid worden gemaakt tussen lokale en provinciale bibliotheekactiviteiten.

Groote basisbibliotheken

De invulling van het begrip basisbibliotheek is aan de orde geweest in de werk- en stuurgroep, maar is praktisch nog niet uitgekristalliseerd. Verdere fusies van de bibliotheken die parallel aan de gemeentelijke herindeling reeds tot twaalf zijn samengevoegd, zijn niet aan de orde. Vanuit de gemeenten Hoogeveen en in mindere mate Assen gingen stemmen op om te komen tot vier basisbibliotheken waarbij de grotere gemeenten een centrumpositie innemen en een centrubibliotheek huisvesten. Hiervoor is evenwel geen politiek draagvlak. Genoemde bibliotheken werken in stuurgroepverband mee aan de opzet om twaalf basisbibliotheken te vormen. In dat geval zullen de negen basisbibliotheken in de kleinere gemeenten een verzorgingsgebied rond de 30.000 inwoners hebben, Assen een verzorgingsgebied rond de 60.000, Hoogeveen rond de 50.000 en in Emmen rond de 100.000 inwoners.

Rol adviesbureau

In Drenthe is geen adviesbureau betrokken, omdat dat door een meerderheid niet nodig wordt geacht. Wel zijn er binnen de provincie meer uren vrijgemaakt om het vernieuwingsproces te begeleiden.

Overlegstructuren

In september 2002 werd op initiatief van de provincie de Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing ingesteld. Naast een onafhankelijk voorzitter hebben vertegenwoordigers van provincie, gemeenten en bibliotheken zitting in de stuurgroep. Deze mensen zullen de provincie en de gemeenten anderhalf jaar lang adviseren over de bibliotheekvernieuwing. De voorzitter van de stuurgroep zit ook de Werkgroep Bibliotheekvernieuwing voor.

Wat maakt het verschil

Ook in Drenthe is de specifieke uitgangspositie bepalend. Er heeft een gemeentelijke herindeling plaatsgevonden, de PBc vervult een centrale rol en het onderwerp bibliotheekvernieuwing is relatief laat ter hand genomen in de stuur- en werkgroep. Ook de inzet en betrokkenheid van personen is, net als in andere provincies, medebepalend.

Voorbeelden andere provincies

De ontwikkelingen in andere provincies worden globaal gevolgd, waarbij men speciaal oog heeft voor Overijssel en Groningen.

Succesfactoren

- Er is al een netwerk van de PBc, de aangesloten bibliotheken en - op onderdelen - de twee zelfstandige bibliotheken waarbinnen taken gezamenlijk worden opgepakt. Dit kan als basis voor de verdere vormgeving en vernieuwing van het netwerk dienen.
- Er is een groot politiek draagvlak voor bibliotheekvernieuwing, al weten gemeentebestuurders niet altijd hoe zij invulling aan gemeentelijk bibliotheekbeleid kunnen geven (zie bij aandachtspunten).
- De constellatie van één (basis)bibliotheek per gemeente en de relatief kleine omvang van Drenthe houdt het proces zelf en de gemeentelijke aansturing van de bibliotheken helder.
- De constructieve opstelling van de PBc.

Aandachtspunten

- Het vernieuwingsproces kwam in Drenthe relatief laat op gang en komt nu in een stroomversnelling; mede daarom is het noodzakelijk goed met alle betrokkenen te communiceren.
- Nog geringe rol van gemeenten en aangesloten bibliotheken in de concrete vormgeving van de bibliotheekvernieuwing.
- De invulling en taakverdeling van basisbibliotheken, met name bij de bibliotheken die nu nog bij de PBc zijn aangesloten.
- Onderlinge relatie basisbibliotheken en hun bevoegdheden ten aanzien van het facilitair bedrijf (uitwerking opdrachtgever-opdrachtnemer relatie).
- Financiën, in algemene zin en voor wat betreft innovaties die op landelijk niveau worden ontwikkeld en gefinancierd, maar op regionaal niveau moeten worden geïmplementeerd zonder dat daar extra middelen voor beschikbaar zijn.

Provincie Flevoland

Inleiding

Flevoland telt ruim 340.000 inwoners en zes gemeenten, te weten Lelystad, Almere, Noordoostpolder, Dronten, Zeewolde en Urk. Als jongste provincie van Nederland kent Flevoland geen Provinciale Bibliotheek Centrale.

Doel van de herstructurering

Er wordt ingezet op versterking en modernisering van de provinciale netwerkstructuur en daarmee op ontvlechting van lokale en provinciale taken en bevoegdheden. Inzet is te komen tot een structuur met lokale bibliotheken en een bovenlokale voorziening voor facilitaire en *back office* taken. Een deel van de beschikbare Rijksgelden wordt in de bibliotheken van Urk en Zeewolde (de twee 30- gemeenten) specifiek ingezet op kwaliteitsverbetering. Vorming van basisbibliotheken door middel van fusie is vooralsnog niet aan de orde, maar wordt op termijn niet uitgesloten.

Visie

Zoals hieronder wordt toegelicht, kwam de discussie over een herziening van de samenwerkingsstructuur in Flevoland *bottom up* op gang. Omdat in de verdere bespreking van de toekomstige structuur vele plannen de revue passeerden en er geen concrete vervolgstappen konden worden gezet, besloot de provincie het proces naar zich toe te trekken en samen met de gemeenten een sturende rol te vervullen. Bij de vormgeving van het Flevolandse bibliotheekwerk geldt in het algemeen het uitgangspunt 'doe lokaal wat lokaal kan, maar doe bovenlokaal wat beter bovenlokaal kan worden aangepakt'. De structuur staat in de huidige plannen voorop: de inhoudelijke bibliotheekvernieuwing moet volgens betrokkenen nog vorm krijgen.

Proces

Sinds 1991 kennen de bibliotheken in Flevoland een lichte vorm van federatieve samenwerking in de Stichting Samenwerkende Bibliotheken Flevoland (SSBF). De provinciale bibliotheektaken zijn verspreid over de drie grootste bibliotheken. De bibliotheek Almere is verantwoordelijk voor de automatisering en de schoolmediatheekdienst, de bibliotheek Noordoostpolder voor de financiële administratie, transport en het secretariaat van de SSBF en de bibliotheek Lelystad voor de wisselbibliotheekdienst. De bibliotheek Urk levert beleidscapaciteit voor de SSBF. Deze opzet voldeed lange tijd, maar groeit nu door de toename van de bevolking en uitbreiding van de dienstverlening uit haar jasje. Ook de verstrengeling van functies en bevoegdheden speelde een rol (zie hieronder de paragraaf 'Overlegstructuren').

Daarom werd in september 2002 door het SSBF-bestuur een bijeenkomst georganiseerd voor de lokale bibliotheekbesturen over de toekomstige samenwerkingsstructuur in Flevoland. Tijdens deze bijeenkomst werden verschillende opties besproken. Niet lang daarna bracht een aantal leden van het Provinciaal Directie Overleg (PDO) bibliotheekdirecteuren een notitie uit waarin onder meer werd voorgesteld een facilitair netwerkbureau op te richten. Deze notitie kwam zagezegd *bottom up* tot stand. Het was ook afgestemd met de SSBF, al voorzag deze laatste de notitie niet van een definitief akkoord. Vervolgens bracht de provincie, met gebruikmaking van elementen uit de PDO-notitie, een eigen rapport uit. De bespreking hiervan met bibliotheek- en gemeentebestuurders leverde echter geen consensus op. Verschillende bibliotheken kwamen met verschillende voorstellen voor de verdere vormgeving van de bibliotheekvernieuwing. Hierop besloot de provincie het proces naar zich toe te trekken.

Stand van Zaken

In december 2002 ondernamen de betrokken provinciale medewerker en een extern adviseur een inventariserende ronde langs de zes bibliotheekdirecteuren waarbij in sommige gevallen ook leden van het lokale bestuur aanwezig waren. Hier is een verslag van gemaakt dat op het moment van dit schrijven nog niet in brede kring is besproken. Eén van de uitkomsten is dat er verschil van mening bestaat over de vormgeving van het bovenlokaal netwerkbureau. Er wordt onder meer gesproken van de optie 'vijf plus één' (waarbij de bibliotheek Almere alleen voor facilitaire zaken bij het netwerkbureau is betrokken) en over de optie 'alle zes'. De verschillende visies zijn onder meer terug te voeren op het feit dat de bibliotheek Almere de grootste bibliotheek is met al een tweetal omvangrijke taken die de bibliotheek ten behoeve van de gehele provincie uitvoert. De bibliotheek Almere wil deze bibliotheekinhoudelijke taken (waaraan binnenkort ook de Wetenschappelijke Steunfunctie wordt toegevoegd) grotendeels in eigen huis houden. Wel is deze bibliotheek bereid te

onderzoeken of het gemeenschappelijk uitvoeren van facilitaire taken ten goede komt aan de (lokale) kwaliteit, continuïteit en efficiency. De andere bibliotheken willen de facilitaire functies en *back office* taken liever in een nieuw op te richten netwerkbureau onderbrengen. De benodigde dienstverlening zou dan deels door dit bureau en deels door de bibliotheken zelf kunnen worden verricht of gezamenlijk worden ingekocht. Deze discussie is nog niet afgelopen, maar er is goede hoop dat toch alle zes bibliotheken zullen instemmen met de oprichting van een netwerkbureau. De provincie is voornemens hier een kwartiermaker voor te benoemen.

Los van de structuur werken de bibliotheken ook intern aan de vertaalslag van (elementen uit) het rapport van de stuurgroep Meijer, onder meer in organisatie-ontwikkeltrajecten met daarin aandacht voor functie-innovatie en voor het scheiden van verschillende functies en taken.

Rol provincie

De provincie heeft een procesbegeleidende en gaandeweg sturende rol op zich genomen. De provincie heeft een ambtenaar vrijgemaakt voor de begeleiding van het project. Er wordt naar gestreefd de uitwerking van het netwerkbureau nog vóór de zomer van 2003 af te ronden. Hierna kan de daadwerkelijke oprichting ter hand worden genomen.

Rol gemeenten

De gemeenten worden door de provincie nauw bij de vormgeving van het netwerkbureau betrokken. In het algemeen zijn de lijnen in Flevoland tussen bibliotheken en gemeenten betrekkelijk kort.

Verdeling Rijksgelden 2001-2002

De middelen worden ingezet ten behoeve van twee samenhangende ontwikkelingen: (1) de totstandkoming van een sterk en breed gedragen provinciaal bibliotheekstelsel waarin zowel facilitaire als *back office* taken en beleidsontwikkeling ten behoeve van de lokale bibliotheken wordt ondergebracht en (2) kwaliteitsverbetering van de bibliotheekorganisaties in Urk en Zeewolde (30-gemeenten). Een aanzienlijk deel van de beschikbare middelen (ruim 40 procent) wordt besteed aan externe procesbegeleiding. De provincie treedt op als opdrachtverlener, de stuurgroep (zie onder overlegstructuren) zal kunnen fungeren als toezichthouder.

Provinciale Bibliotheek Centrale

Flevoland is Nederlands jongste provincie en met aanvankelijk een beperkt inwonertal. Mede daarom is er in Flevoland voor gekozen geen Provinciale Bibliotheek Centrale op te richten. Er werd ruim tien jaar geleden gekozen voor een bovenlokale organisatie, de SSBF, om de bibliotheken nauw te betrekken bij de invulling en uitvoering van bovenlokale taken. Hierbij speelden ook efficiency overwegingen een rol.

Facilitair bedrijf en kennis- en infocentrum

Bovenlokale taken worden deels onder de bibliotheken in Flevoland verdeeld en deels ingekocht. Binnen de SSBF wordt overlegd en worden (naar draagkracht) taken onder de bibliotheken verdeeld. Dit leidt wel eens tot kritiek op het verschil tussen 'halen en brengen'. Omdat de beschreven opzet niet langer voldoet (zie hieronder), wordt nu ingezet op de vorming van een bovenlokale voorziening voor facilitaire- en *back office* taken. Dit netwerkbureau zal ook inhoudelijke taken uitvoeren. Volgens betrokkenen zal de levensvatbaarheid van het bureau mede afhankelijk zijn van de bereidheid van bibliotheken om vast te leggen dat zij voor langere tijd producten en diensten van het netwerkbureau zullen afnemen. Binnen de SSBF operen reeds drie kennisteams (algemeen, basisonderwijs en voortgezet onderwijs). Dit werd mede mogelijk gemaakt door een extra subsidie van de provincie. Dit betrof echter geen structurele subsidie, daarom zijn de activiteiten in relatie met de kennisteams momenteel op een lager pitje gezet.

Grootte basisbibliotheken

Er wordt niet ingezet op basisbibliotheekvorming in de zin van bundeling van bibliotheken in één basisbibliotheek die aldus alle kerntaken kan verrichten. In vier van de zes gemeenten in Flevoland bestaat reeds een middelgrote bibliotheek. Almere bestrijkt een gebied van 165.200 inwoners, Lelystad heeft 68.600 inwoners, Dronten 37.100 en de Noordoostpolder 44.700 inwoners. Zeewolde (gemeentebibliotheek) heeft 19.500 inwoners en Urk 16.800 inwoners. Een fusie tussen de twee laatstgenoemde bibliotheken ligt niet voor de hand wegens organisatie- en plaats specifieke redenen. De bibliotheken van Lelystad en Dronten voeren gesprekken over intensivering van de onderlinge samenwerking. Wellicht besluiten deze bibliotheken in een later stadium de samenwerking te formaliseren. Ook zijn er gedachten om op den duur de zes Flevolandse bibliotheken onder één

bestuur samen te brengen. Vooralsnog gaat men echter uit van de huidige zes bibliotheken. Ook hier geldt dat een sterke netwerkstructuur de beperkte grootte van de bibliotheken kan compenseren.

Rol adviesbureau

Een extern adviseur is tot eind 2002 in opdracht van de provincie betrokken geweest bij de inventariserende gesprekken met bibliotheekdirecteuren. Vanuit het PDO is een onafhankelijk interim voorzitter aangetrokken, die tot 1 maart 2003 het PDO-overleg begeleidt. De P&O afdeling van de Overijsselse Bibliotheek Dienst begeleidt het veranderingsproces in de bibliotheken in Zeewolde, Urk en de Noordoostpolder.

Overlegstructuren

De SSBF wordt aangestuurd door een bestuur bestaande uit zes vertegenwoordigers van de lokale bibliotheekbesturen. De SSBF heeft geen werkgeversfunctie of eigen huisvesting en bestaat feitelijk alleen uit een door de provincie gesubsidieerd bestuur. De zes bibliotheekdirecteuren voeren overleg in het Provinciaal Directeuren Overleg (PDO). Het PDO adviseert de SSBF over de ontwikkeling en uitvoering van bovenlokale taken en verricht zelf uitvoerende werkzaamheden zoals de opstelling van jaarplannen, begrotingen en afrekeningen. De directeuren zijn in dienst van de lokale bibliotheken en zijn niet formeel aangesteld ook werk voor de SSBF te verrichten. Deze structuur heeft een aantal voordelen zoals korte lijnen, betrokkenheid en de mogelijkheid in korte tijd activiteiten op te zetten. Er zijn echter ook nadelen. Er is weinig formatie beschikbaar in de SSBF en deze formatie is bij verschillende bibliotheken ondergebracht. Dit heeft soms versnippering tot gevolg. Ook hebben SSBF-taken soms concurrentie van bibliotheekeigen taken. Bovendien treedt er vervlechting op tussen rollen. Zo is de bibliotheek die een bovenlokale taak uitvoert zowel leverancier als klant. En ook op bestuurlijk niveau is verstremgeling van rollen aanwezig. Omdat dit fricties opleverde, werd een onafhankelijk voorzitter van het PDO aangesteld. Om deze vervlechting structureel het hoofd te bieden, wordt nu ingezet op de oprichting van een bovenlokale voorziening voor facilitaire en *back office* taken.

Onder regie van de provincie heeft ook regelmatig overleg plaats tussen gemeenten, lokale bibliotheken en het SSBF. Ten slotte heeft de provincie het initiatief genomen om een stuurgroep en een projectgroep te vormen. De stuurgroep (ingesteld in september 2002) bestaat uit de gemeentelijke portefeuillehouders bibliotheekwerk en een bestuurlijk vertegenwoordiger van de SSBF en staat onder voorzitterschap van de gedeputeerde bibliotheekwerk. De projectgroep wordt gevormd door provincie- en gemeenteambtenaren en bereidt de vergaderingen van de stuurgroep voor.

Wat maakt het verschil

Flevoland heeft als jongste provincie een heel aparte uitgangssituatie. Er is geen PBC en de lokale bibliotheken zijn van begin af aan gewend geweest bovenlokaal samen te werken in de SSBF. Dit heeft het grote voordeel dat men reeds gewend is samen te werken. Bovendien is men niet belast met historisch gegroeide relaties. Daar staat tegenover dat er geen ondersteunende structuur is waarop men voort kan bouwen.

Voorbeelden andere provincies

De specifieke inrichting van de samenwerking zoals die sinds 1991 vorm kreeg, kent zowel voor- als nadelen. De voorgenomen oprichting van het netwerkbureau en de discussies die daarbij spelen, kunnen ook inzichtelijk zijn voor andere provincies.

In Flevoland worden globaal de ontwikkelingen in de andere provincies gevolgd, met onder meer aandacht voor Zeeland en Groningen. Gezien de geografische nabijheid richten enkele bibliotheken en gemeenten zich ook op Noord-Holland respectievelijk Overijssel.

Succesfactoren

- De specifieke uitgangspositie van Flevoland heeft, zoals beschreven, zowel voor- als nadelen. Het feit dat de bibliotheken van begin af aan gewend zijn onderling samen te werken, wordt als basisvoordeel benoemd.

Aandachtspunten

- Verschil in grootte en de verschillende culturen van de Flevolandse bibliotheken.
- Vormgeving en huisvesting netwerkbureau.
- Het is relatief eenvoudig over plannen te praten; de concrete invulling ligt gevoeliger.
- Afweging 'halen en brengen' bij bovenlokale samenwerking en krachtenbundeling.

Provincie Fryslân

Inleiding

Het Friese bibliotheekwerk wordt totnogtoe voor het overgrote deel uitgevoerd door bibliotheken in kleinere gemeenten die zijn aangesloten bij de Friese Centrale Bibliotheekdienst (CBD). Er zijn maar vijf gemeenten groter dan 30.000 inwoners; in deze gemeenten zijn zelfstandige bibliotheken te vinden. De overige 26 bibliotheken zijn aangesloten bij de CBD.

Doel van de herstructurering

Doel van de herstructurering in Fryslân is te komen tot een bibliotheeknetwerk bestaande uit - in de huidige opzet vermoedelijk zeven - bibliotheekclusters. De bibliotheken zullen, met behoud van de lokale verankering, profiteren van de clustering door onder meer kwaliteitsverbetering, professionalisering en kortere aansturinglijnen. De clusters zullen samen met de omgevormde CBD een serviceorganisatie vormen van en voor de bibliotheken. De bibliotheekclusters komen tot stand door fusies tussen de huidige zelfstandige en bij de CBD aangesloten bibliotheekstichtingen. De term basisbibliotheek wordt vermeden, met name omdat gemeenten zeer hechten aan een blijvende lokale verankering van de bibliotheken. De provincie, bibliotheken en de CBD willen gemeenten dan ook stimuleren bibliotheekbeleid te ontwikkelen.

In vroege processtukken werd de coöperatie genoemd als model om de serviceorganisatie vorm te geven. Na juridisch advies bleek dit model toch minder geschikt omdat uitgangspunt van een coöperatie is dat bestuurders door leden worden aangesteld en gecontroleerd. In de serviceorganisatie zouden de directeuren van de bibliotheekclusters, bestuurder en lid worden van de coöperatieve serviceorganisatie. Omdat er dan geen leden overblijven voor de in het coöperatiemodel noodzakelijk geachte controle, werd ervoor gekozen om de serviceorganisatie toch juridisch de stichtingsvorm te geven. Ook de onderlinge financiële relaties zouden zo eenvoudiger zijn te duiden. Het achterliggende idee van de coöperatie – samenwerken met behoud van eigenheid – blijft echter ook in de stichtingsvorm gehandhaafd.

Visie

In Fryslân werd al vóór de totstandkoming van het rapport van de stuurgroep Meijer gediscussieerd over een herdefiniëring van de rol van de CBD. Aanleiding was onder meer de sinds jaar en dag bestaande spanning tussen het centrale werkgeverschap van de CBD en het (decentrale) beleid van de verschillende gemeenten. Het idee was dit te veranderen om zo de bij de CBD aangesloten bibliotheken verantwoordelijk te maken voor eigen beleid en personeel. Zo zouden betrokken gemeenten ook directer de consequenties van mogelijke bezuinigingen ervaren. Daarbij werd al in een vroeg stadium nagedacht over de CBD als dienstverlenende organisatie voor de *hele* provincie. De CBD was initiatiefnemer van deze discussies omdat zij meer (inhoudelijk) ondersteunende taken wilde verrichten en minder uitvoerende taken. In 2002 werd het veranderingstraject van de CBD geïntegreerd met de vernieuwingsimpuls zoals deze vanuit de provincie vorm kreeg en waarbij het rapport van de stuurgroep Meijer en het Koepelconvenant leidraad waren.

Proces

In 2002 werd in opdracht van de provincie door adviesbureau Twynstra Gudde een plan van aanpak voor de vernieuwing van het bibliotheekstelsel opgesteld. Daarin werd gaandeweg naar integratie gestreefd met de initiatieven van de CBD. De aanpak kent de sporen clustervorming, netwerkvorming en draagvlak/communicatie, en is onderverdeeld in de volgende fasen:

- *start up* fase december 2001 – januari 2002;
- transitiefase, bestaande uit:
 - a) voorbereiding februari 2002 – medio 2002;
 - b) implementatie medio 2002 – medio 2004;
- nazorgfase vanaf medio 2004.

De *start up* fase is nu afgerond, maar de voorbereidingsfase, in tegenstelling tot de aanvankelijke planning, nog niet. Begin 2003 kan naar verwachting worden begonnen met de implementatie.

In de implementatiefase moet de projectorganisatie gaan kantelen. Waar tot nu toe de werkgroepen (die handreikingen schrijven ten behoeve van de voortgang van het proces) een centrale rol speelden, wordt deze rol tijdens de implementatie overgenomen door de kwartiermakers van de clusters en van de service-organisatie. De kwartiermakers zullen fusies, de vormgeving van de clusters en de serviceorganisatie gaan begeleiden. De werkgroepen krijgen een ondersteunende en faciliterende rol.

De benoeming van de kwartiermakers zal naar verwachting de nodige voeten in de aarde hebben omdat deze personen veelal tevens de beoogde directeuren van de nieuwe organisaties zullen zijn. De samenstelling van de stuurgroep *Bibliotheek fan Moarn* zal naar alle waarschijnlijkheid wijzigen om ruimte te bieden aan de voorlopige besturen van de gevormde clusters en van de service-organisatie.

Stand van zaken

Er zijn nu zeven clusters in ontwikkeling. Daaronder bevinden zich groepen die al volgende stappen willen zetten, maar ook zes à zeven bibliotheken (in gebieden die de zich op de grens van natuurlijke geografische eenheden bevinden) die nog twifelen of ze met het ene of het andere cluster willen meegaan. Twee gemeenten en bibliotheken hebben twijfels geuit of ze überhaupt wel willen clusteren. In deze gemeenten voelt men zich, ondanks geringe schaalgrootte, sterk genoeg om zelfstandig verder te gaan. Daarbij speelt ook dat men het werkgeverschap, in tegenstelling tot de opzet, liever ziet gehandhaafd bij de CBD. De hoop is dat deze gemeenten zich alsnog bij grotere gehelen zullen aansluiten, omdat men anders in de toekomst weerstand tegen mogelijk *freerider* gedrag verwacht. In drie gebieden (Noordoost-, Zuidwest- en Midden-Fryslân) worden gesprekken gevoerd of zijn reeds intentieverklaringen getekend om tot fusie te komen. De zelfstandige bibliotheek in Smallingerland heeft aangegeven alleen verder te willen binnen het te vormen netwerk.

In het algemeen geldt dat er zowel ongeduld is als terughoudendheid. De afwachtende positie is met name te vinden in kleinere gemeenten met CBD-bibliotheken. De post Cultuur is daar vaak maar een deel van een (gemeentelijke) portefeuille en krijgt niet altijd evenveel aandacht. Er wordt vanuit de provincie veel informatie verspreid, maar in situaties als net beschreven niet altijd direct opgepikt. Verder geldt dat de regiodirecteuren voor de bij de CBD aangesloten bibliotheken wel tijd in clustervorming en informatieverbreiding steken, maar dat leiding en bestuur in de kleinere bibliotheken niet altijd direct meewillen. Ook is er angst dat schaalvergroting tot sluiting van kleinere filialen kan leiden. Er wordt nu door veldteams clustering gewerkt met de zogenoemde 360 graden methode waarbij bibliotheken worden gestimuleerd 360 graden in het rond te kijken naar mogelijke samenwerkingspartners. Hoewel de zelfstandige bibliotheken met opzet (in verband met vermeende expansiedrang) niet het voortouw in clustervorming hebben genomen, staan zij in het algemeen positiever ten opzichte van de ontwikkelingen. De stuurgroep zal in januari en februari 2003 een serie werkbezoeken aan diverse (kleinere) gemeenten (en mogelijke clusters) brengen om ook daar te informeren en geïnformeerd te worden en het proces verder aan te zwengelen.

Rol provincie

De provincie voert de regie, stuurt aan en is opdrachtgever van adviesbureau Twynstra Gudde dat het proces begeleidt. Hoe de bibliotheekclusters ten slotte worden gevormd (wie wil fuseren met wie) is een zaak van betrokken bibliotheken en gemeenten zelf. De provincie stelt extra financiële middelen ter beschikking om het proces te faciliteren. Betrokkenen hebben niet de indruk dat de provinciale regie ten koste gaat van de uitwerking van het opdrachtgeverschap van gemeenten. Er worden veel mensen uit gemeenten en bibliotheken bij het proces en in de stuurgroep en de werkgroepen betrokken. De verwachting wordt uitgesproken dat de (activiteiten van) de verschillende werkgroepen bijeen komen en dat het proces – zeker na de geplande werkbezoeken in januari en februari – in een versnelling komt.

Rol gemeenten

Hoewel gemeenten in het algemeen wat huiverig zijn voor intergemeentelijke samenwerking begint men wel (financiële) voordelen van gezamenlijke aansturing te zien. Voor de gemeentelijk subsidiegelden voor de bibliotheekclusters wordt (in de werkgroep 'nieuwe rol gemeenten') het principe van basispakket en pluspakket bestudeerd. Een en ander is echter nog niet gedetailleerd uitgewerkt. In de handreiking van de werkgroep zal ook het gezamenlijk gemeentelijk opdrachtgeverschap worden uitgewerkt. Tevens wordt een hoofdstuk over het meten van prestaties en effecten voorbereid. Vooralsnog gaat men uit van aparte gemeentelijke subsidies naar de bibliotheekclusters waarin gemeenten eigen subsidiestromen en eigen afrekeningen onderscheiden. Het is dus niet zo dat gemeenten gezamenlijk het bibliotheekcluster financieren.

Verdeling Rijksgelden 2001-2002

De beschikbare gelden worden gebundeld ingezet voor het proces als geheel. Een groot deel wordt besteed aan de intensieve externe procesbegeleiding. In de provincie overheerst de mening dat (de volgende ronde) gelden pas decentraal kunnen worden ingezet als helder is hoe het nieuwe bibliotheekstelsel eruit ziet, bijvoorbeeld wanneer er concrete samenwerkingsplannen zijn of al een

bibliotheekcluster is gevormd. Is dat laatste het geval dan kan een decentrale subsidiestroom als premie worden ingezet.

Provinciale Bibliotheek Centrale

De Friese PBC, de CBD, begon al in 2000 met een intern veranderingstraject. Aanleiding was de erkenning dat het de vele kleine bij de CBD aangesloten besturen ontbrak aan innovatiekracht. Dit zou weer mede het gevolg zijn van het feit dat de besturen zelf geen verantwoordelijkheid droegen voor de directievoering en het personeel van de bibliotheken. De CBD concludeerde dat men wilde streven naar bestuurlijke schaalvergroting en af wilde van het centraal werkgeverschap. Dit omdat men de verantwoordelijkheid voor zowel personeel als beleid liever in één hand en bij de bibliotheken zelf legt. Tegelijkertijd werd nagedacht over het nieuw te vormen netwerk en de functie en positie van een ondersteunende organisatie voor alle Friese bibliotheken daarin. Dit leidde in april 2001 tot het rapport *Op één Spoor*. Men realiseerde zich dat de omvorming van de CBD van leidinggevende naar een serviceorganisatie tevens een cultuurverandering binnen de eigen organisatie zou vergen. In het volgende rapport genaamd *Sporen* werd hier nader op ingegaan. In juni 2002 werd besloten het veranderingstraject van de CBD te integreren in de werkzaamheden van de stuurgroep *Bibliotheek fan Moarn*. Opzet is de CBD om te vormen tot een serviceorganisatie waarin zowel het facilitair bedrijf als een kenniscentrum wordt ondergebracht. De bibliotheekclusters zullen zelf verantwoordelijk voor het werkgeverschap worden, al kunnen diensten ten aanzien van dit werkgeverschap wel van de serviceorganisatie worden afgenomen. Beschreven opzet (die hieronder inhoudelijk wordt toelicht) heeft de instemming van betrokkenen. Dit is mede het gevolg van het belang dat de provincie aan deze opzet hecht en aan de middelen die zij daartoe ter beschikking stelt.

Facilitair bedrijf en kennis- en infocentrum

De *front office* en een deel van de bibliotheekinhoudelijke *back office* en facilitaire taken zullen door de bibliotheekclusters afzonderlijk worden uitgevoerd. De clusters bepalen tezamen welke taken zij collectief willen laten uitvoeren (dit kan naar verloop van tijd ook weer worden aangepast). Elk bibliotheekcluster zal als eigen werkgever optreden. De te vormen serviceorganisatie zal drie functies omvatten: (1) kenniscentrum, (2) facilitair bedrijf en (3) beleidsondersteuning. De serviceorganisatie zal voor een belangrijk deel worden gevormd door de binnendienst van de huidige CBD en grotendeels worden gefinancierd door provinciale subsidies. Het bestuur van de serviceorganisatie wordt gevormd door de bibliotheekdirecteuren van de clusters waarmee de serviceorganisatie werkelijk van en voor de bibliotheken zal zijn. Dat impliceert ook dat de bibliotheken zelf de verantwoordelijkheid dragen voor het beleid van de organisatie. De provincie voert de regie over de totstandkoming van de serviceorganisatie.

Groote basisbibliotheken

Het totale verzorgingsgebied in Fryslân bedraagt zo'n 600.000 inwoners. Voor de clusters in ontwikkeling gaat het steeds om 70.000 tot 100.000 inwoners. Bij de samenwerking wordt voor zover mogelijk aangesloten bij geografische nabijheid. Er wordt niet specifiek ingezet op groot met klein, maar in de praktijk zijn in diverse clusters zowel grotere als kleinere bibliotheken vertegenwoordigd. Men verwacht dan ook geen zogenoemde donut-modellen waarbij kleinere bibliotheken onderling samenwerken zonder aansluiting te zoeken met grotere bibliotheken. De zelfstandige bibliotheek Smallingerland neemt een aparte positie in. Deze bibliotheek heeft aangegeven alleen verder te willen gaan. De bibliotheek bestrijkt een verzorgingsgebied van zo'n 50.000 inwoners.

Rol adviesbureau

In opdracht van de provincie begeleidt Twynstra Gudde het veranderingsproces in Fryslân en bewaakt het de voortgang. Het adviesbureau is vertegenwoordigd in alle werkgroepen. Deze betrokkenheid wordt overwegend positief ervaren. Onderzoeksbureau IOO heeft doorrekeningen uitgevoerd om inzicht te verwerven in de kosten van de bibliotheekclusters en het nieuwe bibliotheeknetwerk. Vooralnóg leveren de aangeleverde cijfers vooral stof tot nadere discussie.

Overlegstructuren

In de stuurgroep *Bibliotheek fan Moarn* zijn alle betrokken partijen vertegenwoordigd. Voorzitter is een oud-burgemeester en oud-wethouder met veel ervaring in de Friese gemeenten. Hier werd expliciet voor gekozen vanwege al eerdere beleving in Fryslân dat herziening van rollen en taken van provincie en gemeenten niet eenvoudig is. Naast de stuurgroep zijn diverse werkgroepen gevormd. Deze zijn geclusterd rond de drie belangrijkste sporen van het veranderingsproces. Zo kent het spoor clustervorming werkgroepen *clustervorming, nieuwe rol gemeenten, cultuur en innovatie*, twee

veldteams clustering en een *taskforce* gericht op de benoemingsprocedures voor de kwartiermakers. Het spoor netwerkvorming kent een werkgroep *het netwerk en de ondersteuning* en een werkgroep *ondernemingsplan serviceorganisatie*. Het spoor communicatie kent de werkgroep *draagvlak en communicatie*. Met succes is getracht alle relevante geledingen te vertegenwoordigen in stuur- en werkgroepen. De meeste werkgroepen worden voorgezeten door leden van de stuurgroep. Dit waarborgt de informatie-uitwisseling over en weer.

Wat maakt het verschil

Tijdens de interviews werd genoemd dat persoonlijke instellingen en betrokkenheid van doorslaggevend belang kunnen zijn evenals (tijd nemen voor) goede informatie-uitwisseling en verwerking. Ook werd benadrukt dat het belangrijk is raakvlakken te benoemen tussen het bibliotheekwerk en andere beleidstrajecten. Dat werkt als extra stimulans om een rol in het vernieuwingsproces op te pikken. Dat geldt voor de bibliotheken zelf maar ook voor bijvoorbeeld gemeenteambtenaren en potentiële externe partners.

Voorbeelden andere provincies

Vanuit de provincie worden globaal de ontwikkelingen in andere provincies gevolgd. Twynstra Gudde is behalve in Fryslân, ook nauw betrokken bij de vernieuwingsprocessen in Utrecht, Zeeland en Noord-Brabant.

Succesfactoren

- Goede en intensieve begeleiding van het adviesbureau.
- Door het lopende proces zijn betrokken partijen meer gaan samenwerken.
- Voor zover bibliotheken zijn betrokken, voelen zij zich medeverantwoordelijk voor de te vormen serviceorganisatie. Het wij-zij gevoel, zoals voorheen wel ten aanzien van de CBD bestond verdwijnt.

Aandachtspunten

- Afwachtende houding (kleinere) gemeenten die daardoor achterblijven, onder andere door de wisseling van portefeuillehouders na de laatste gemeentelijke verkiezingen. Daarnaast is in veel kleine gemeenten Cultuur maar een deel van de portefeuille, waardoor bibliotheekbeleid relatief weinig aandacht krijgt en informatie niet altijd goed wordt bijgehouden.
- De ingewikkeldheid van het proces en de hoeveelheid betrokken actoren (bibliotheekbestuurders, wethouders, ambtenaren, ondernemingsraden etc). In dergelijke gevallen moet in elk geval de inhoud zeer helder zijn.
- Uitblijvende extra Rijksmiddelen: behalve dat extra geld goed kan worden gebruikt, frustreert dit betrokken partijen ook.
- Er is altijd wel iemand die de plannen financieel onderbouwd wil zien en juist dat blijkt zo moeilijk. Er wordt wel een en ander doorgerekend, maar de uitkomsten daarvan zijn niet onomstreden.

Provincie Gelderland

Inleiding

In Gelderland zijn tien zelfstandige bibliotheken actief en zijn 57 hoofdvestigingen aangesloten bij Biblioservice Gelderland. Deze netwerkorganisatie verricht faciliterende taken ten behoeve van de (aangesloten) bibliotheken, draagt bij aan de ontwikkeling van het bibliotheekwerk en vervult in opdracht van de aangesloten bibliotheken de werkgeverstaken. Bibliotheek Arnhem voert provinciale netwerktaken uit en is verantwoordelijk voor de wetenschappelijke steunfunctie.

Doel van de herstructurering

Doel van de bibliotheekvernieuwing in Gelderland is een zodanige hervorming van de sector dat deze ook in de toekomst kan inspelen op de informatiebehoefte van de samenleving. Daartoe wordt ingezet op de vorming van basisbibliotheken (vóór 1 januari 2005), een Gelders Bibliotheek Netwerk en herziening van de ondersteuningsstructuur.

Visie

De provincie koos er aanvankelijk voor bij de invulling van haar regisserende rol veel ruimte te laten voor het bibliotheekveld en dus niet met dwingende kaders of richtlijnen te komen. Als algemeen uitgangspunt voor de veranderingen gold enerzijds het Koepelconvenant en anderzijds het welzijns- en cultuurbeleid van de provincie zoals dat werd vastgelegd in de Cultuurnota en de Meerjarenvisie Welzijn. Uitgangspunt was dat elke lokale instelling en elke gemeente een eigen beleid voert. In het beleidsplan dat de provincie eind 2002 opstelde, wordt echter benadrukt dat de provincie op verzoek van gemeenten en bibliotheken in het vervolg van het traject nadrukkelijker de regie en implementatie van de bibliotheekvernieuwing op zich zal nemen.

Proces

Netwerkvorming

Vóór het rapport van de stuurgroep Meijer werd in Gelderland binnen het Overleg Gelderse Openbare Bibliotheken (OGOB) en (de uitvoerende tak daarvan) het Gelders Directie Overleg (GDO) al over krachtenbundeling gesproken. Men concludeerde dat men de landelijke ontwikkelingen niet wilde afwachten, maar nu al wilde inzetten op minder vrijblijvende samenwerking. Eind jaren '90 werd daartoe een werkgroep netwerkvorming opgericht. Hieraan namen vertegenwoordigers deel van Biblioservice en van de zelfstandige bibliotheken. Het overleg resulteerde in een model voor het Gelders Bibliotheek Netwerk. Dit model werd echter door Biblioservice verworpen, onder meer vanwege onenigheid over de posities van het te vormen facilitair bedrijf en kenniscentrum. Daarop werd een tweede werkgroep opgericht om een nieuw model voor te bereiden. Tot nu toe is er nog geen overeenstemming over de inrichting van het Bibliotheek Netwerk en over de positie van Biblioservice daarbinnen. Deze meningsverschillen vertragen vooralsnog de verdere voortgang.

Basisbibliotheekvorming

De provincie organiseerde in 2002 twee provinciale en zes regionale bijeenkomsten voor gemeentebestuurders, ambtenaren en vertegenwoordigers van de bibliotheeksector om de bibliotheekvernieuwing in Gelderland te bespreken en mede vorm te geven. De provincie is voornemens een Task Force in te stellen van 'mensen met autoriteit' om het proces van basisbibliotheekvorming te stimuleren en te concretiseren

Stand van zaken

Er zijn nog geen basisbibliotheken gevormd. De herziening van de ondersteuningsstructuur is nog onderwerp van discussie en ook de vorming van een Gelders Bibliotheek Netwerk vergt nadere uitwerking. Ondertussen voeren diverse bibliotheken en gemeenten gesprekken over onderlinge samenwerking:

- In Noordwest Veluwe gaat de onderlinge samenwerking in de richting van de vorming van één bibliotheekstichting.
- Er vinden gesprekken plaats rond Doetinchem en rond de Graafschap.
- In Winterswijk heeft de gemeente omliggende gemeenten uitgenodigd om over de vorming van een basisbibliotheek te spreken.
- Beuningen en Wijchen voeren gesprekken op bestuursniveau, waarbij de gedachte uitgaat naar de vorming van een basisbibliotheek met een verzorgingsgebied van rond de 60.000 inwoners. Dit

is opvallend omdat samenwerking met de kleinere gebieden ten westen van Wijchen op het eerste gezicht meer voor de hand zou liggen.

- In januari worden eveneens gesprekken tussen Nijmegen en Wijchen gevoerd.
- In het Rivierengebied hebben oriënterende gesprekken plaats over samenwerkingsmogelijkheden.

Rol provincie

De provincie voert de regie en neemt de bestuurlijke contacten (IPO, VNG, Rijk) voor haar rekening. Daarnaast faciliteert de provincie het proces door onderzoek. De bibliotheken en Biblioservice zouden de concrete ontwikkeling van een bibliotheeknetwerk voor hun rekening nemen. Deze sporen moeten samenkomen in het provinciaal bibliotheekbeleidsplan waaraan eind 2002 de laatste hand werd gelegd en dat is gebaseerd op overleg met gemeenten en andere betrokken partijen. De provincie is voornemens het verdere traject van basisbibliotheekvorming te laten begeleiden door een *Task Force*. De provincie heeft aangegeven dat de middelen die zij nu nog aan Biblioservice uitkeert ten behoeve van directievoering en financiële administratie van de aangesloten bibliotheken, in de toekomst zullen worden ingezet voor het lokale bibliotheekwerk.

Rol gemeenten

De Gelderse gemeenten zijn verantwoordelijk voor de aansturing van het lokale bibliotheekwerk en daarmee voor de (vorming van) basisbibliotheken. De opdrachtgeversrol wordt in verschillende gemeenten verschillend opgepakt (onder meer afhankelijk van de grootte van gemeenten en van persoonlijke betrokkenheid).

Verdeling Rijksgelden 2001-2002

Na aftrek van de middelen die de provincie voor haar eigen uitvoeringskosten mag aanwenden, wordt 75 procent van de middelen beschikbaar gesteld aan gemeenten tot 35.000 inwoners ten behoeve van de vorming van basisbibliotheken. Daarbij gold als voorwaarde dat de gemeenten een bibliotheekbeleidsplan zullen opstellen. De overige 25 procent is bestemd voor provinciale ondersteuning van het lokale bibliotheekwerk, gericht op kwaliteitszorg, personeelsbeleid en organisatieontwikkeling.

Provinciale Bibliotheek Centrale

In Gelderland verricht Biblioservice de PBC-taken ten behoeve van de aangesloten bibliotheken. Vanaf 2005 zal er (voor zover daarvan al sprake was) geen gedwongen winkelnering meer zijn. Biblioservice zal worden omgevormd tot facilitair bedrijf. Ook zal een kenniscentrum worden opgericht. De positionering van facilitair bedrijf en kenniscentrum binnen het netwerk is echter nog niet duidelijk en dit zorgt voorsnog voor enige spanning en vertraging.

Facilitair bedrijf en kennis- en infocentrum

Doelstelling is Biblioservice om te vormen tot een facilitair bedrijf en een kenniscentrum op te richten voor alle bibliotheken in Gelderland. De uitwerking hiervan is nog onderwerp van discussie. Provincie en gemeenten kennen een gedeelde verantwoordelijkheid ten aanzien van een aantal nader te bepalen *back office* taken van het facilitair bedrijf. Het ondersteunen van het kenniscentrum beschouwt de provincie als haar primaire taak, vanwege de ontwikkelingsfunctie. De uitvoering van projecten vanuit het kenniscentrum is echter een gedeelde verantwoordelijkheid.

Werkgeverschap

Tot 2005 bekostigt de provincie het lokale management en de financiële administratie van bibliotheken in verzorgingsgebieden tot 30.000 inwoners. Vanaf 2005 zijn de (besturen van) basisbibliotheken hier zelf verantwoordelijk voor. Omdat de bibliotheken hier in de praktijk tegenop blijken te zien, bestaat er vanuit de provincie voorsnog geen bezwaar tegen voortzetting van het centrale werkgeverschap door Biblioservice mits de kosten van het lokale personeelsbeleid lokaal worden gedragen. Wanneer de basisbibliotheken eenmaal zijn gevormd, zullen deze het werkgeverschap zelf regelen en daarbij al dan niet beslissen bepaalde taken uit te besteden.

Groote basisbibliotheken

De provincie geeft in het beleidsplan aan dat de optimale grootte van een basisbibliotheek rond de 80.000 inwoners ligt. De provincie tekent daarbij aan dat de schaalgrootte in de praktijk veelal afhankelijk is van situatiespecifieke factoren. Sommige kleinere gemeenten en bibliotheken focussen op een schaalgrootte van 35.000 inwoners om aldus te voldoen aan de provinciale voorwaarden van de subsidieverdeling in het kader van de € 5,5 miljoen gelden. In de gesprekken die nu worden gevoerd, lijkt te worden uitgegaan van in omvang beperkte basisbibliotheken die wellicht later (in een

groeimodel) tot verdere schaalvergroting overgaan. In de huidige situatie moet ervoor worden gewaakt dat sommige bibliotheken buiten spel komen te staan ofwel dat een zogenaamd donut-model ontstaat waarbij kleinere bibliotheken samenwerken zonder daarbij een grotere bibliotheek te betrekken.

Rol adviesbureau

Adviesbureau De Beuk is door de provincie ingeschakeld om het vernieuwingsproces te begeleiden tot de totstandkoming van het provinciaal beleidsplan. In 2003 zal de provincie besluiten of zij ook voor het verdere proces externe ondersteuning wil aanzoeken. Adviesbureau Andersson Elffers Felix is eerder - in opdracht van het OGOB - betrokken geweest bij de werkgroep netwerkvorming.

Overlegstructuren

In Gelderland voeren de besturen van de zelfstandige bibliotheken en van Biblioservice overleg in het OGOB. De directies van deze bibliotheken overleggen in het GDO. In opdracht van OGOB werd een werkgroep netwerkvorming ingesteld. Vanuit de provincie werd het initiatief genomen een klankbordgroep in te stellen ter begeleiding van de opstelling van het provinciaal bibliotheekbeleidsplan.

Wat maakt het verschil

In Gelderland is er bewust voor gekozen de bibliotheekvernieuwing van onderop vorm te laten krijgen. De provincie heeft dus geen richtinggevende visie verwoord of kaders opgesteld. Het voordeel van deze aanpak is dat het proces inderdaad *bottom up* tot stand is gekomen en dat er gaandeweg betrokkenheid bij het vernieuwingsproces is verworven. Nadeel is dat een en ander redelijk vrijblijvend en ook traag vorm krijgt. Inmiddels lijkt de provincie - in overleg met betrokkenen - een meer expliciete regierol op zich te nemen.

Voorbeelden andere provincies

Gedeputeerde Staten van Gelderland hebben €1 miljoen beschikbaar gesteld voor een aantal pilot Kultushusen waarin ook een bibliotheekvoorziening kan worden opgenomen. In een Kulturhus, als concept voornamelijk bedoeld voor plattelandsgemeenten, worden diverse culturele en maatschappelijke instellingen - waaronder in veel gevallen ook een bibliotheek - samengebracht om zo schaalvoordelen te behalen en te voorkomen dat afzonderlijke vestigingen worden gesloten. In de Gelderse pilots zal ook aandacht worden besteed aan de inzet van ICT. Voor de ontwikkeling van het concept en de pilots Kulturhusen trekt de provincie op met Overijssel waar reeds enkele Kulturhusen zijn gevormd.

Succesfactoren

- De *bottom up* benadering heeft ertoe geleid dat enkele bibliotheken toewerken naar onderlinge krachtenbundeling.
- In vele gemeenten is bibliotheekvernieuwing onderwerp van gesprek op bestuurlijk niveau.
- De provincie heeft met haar faciliterende aanpak mensen bij elkaar weten te brengen en zo samenwerking en afstemming gestimuleerd.

Aandachtspunten

- ***Communicatie: informatie over doel en richting van de bibliotheekvernieuwing is niet altijd helder gecommuniceerd of opgevangen.***
- Sommige gemeenten veronderstellen dat de basisbibliotheekvorming kostenverhogend zal uitpakken en nemen daarom een terughoudende positie in.
- Er is behoefte aan duidelijker kaders (ook ter verduidelijking van de verschillende rollen) en regie.
- De toekomstige positie van Biblioservice in het netwerk is nog onduidelijk.
- Sommige betrokkenen vrezen een tweedeling in de bibliotheekvernieuwing tussen samenwerkende zelfstandige bibliotheken en de (nog) bij Biblioservice aangesloten bibliotheken.

Provincie Groningen

Inleiding

Groningen is een plattelandsgebied met één grote stedelijke kern, vele kleine kernen en ongeveer 560.000 inwoners. De provincie telt 25 gemeenten. De meeste bibliotheken in de provincie kennen een stichtingsbestuur. In vier gemeenten is de bibliotheek een gemeentelijke dienst. In 2000 werd de netwerkorganisatie Biblionet Groningen opgericht uit een fusie van de Provinciale Bibliotheek Centrale Groningen (PBCG) en de Openbare Bibliotheek Groningen. Naast de stadsbibliotheek in Groningen en haar filialen zijn er in de provincie nog acht grotere centrumbibliotheken. De lokale bibliotheken zijn zelfstandig, het werkgeverschap is centraal bij Biblionet ondergebracht.

Doel van de herstructurering

Na de fusie van de PBCG en de Openbare Bibliotheek Groningen hebben provincie en gemeenten ervoor gekozen geen nieuwe structuurdiscussie te beginnen. Wel gaan diverse bibliotheekorganisaties onder de noemer clustervorming allianties met elkaar aan. Dit gaat dan veelal om niet-fysieke krachtenbundeling die verschillende vormen kan krijgen (waarbij onder meer aan een de facto coöperatiemodel kan worden gedacht). Inzet is de versterking van vooral de kleinere bibliotheken tot 'werkbare eenheden', liefst met eigen specialiteiten en eventueel een gezamenlijk bestuur. Biblionet Groningen fungeert als netwerkorganisatie in feite als één basisbibliotheek.

Visie

In Groningen gaat men uit van een pragmatische en procesmatige benadering; er wordt niet met kaders gewerkt, maar ontwikkelingen worden gevolgd en waar nodig bijgestuurd. De provincie staat achter het proces van clustervorming (van lokale bibliotheken in grotere samenwerkingsverbanden), maar benadrukt dat de initiatieven daartoe door de bibliotheken en gemeenten zelf (*bottom up* dus) moeten worden genomen en gedragen. In de praktijk zoekt men zoveel mogelijk aansluiting bij reeds bestaande samenwerkingsverbanden van gemeenten op andere beleidsterreinen. Uitgangspunt is: doe lokaal wat lokaal kan, maar doe bovenlokaal wat bovenlokaal moet.

Proces

In 2002 bezocht de provincie alle gemeenten (ook de stad Groningen) om het proces van bibliotheekvernieuwing te bespreken. Ook werd veel tijd besteed aan de opstelling van het bestedingsplan. In januari en februari 2003 staan bijeenkomsten op de agenda voor bibliothecarissen en bibliotheekbesturen waarbij clustervorming centraal staat. Doordat de structuurdiscussie met de totstandkoming van Biblionet al is afgerond, ligt het accent nu meer op inhoudelijke vernieuwing. De invulling daarvan is gebaseerd op drie peilers: clustervorming, organisatieverandering en productmanagement.

Stand van zaken

De clusters moeten in de praktijk veelal nog vorm krijgen. Er zijn diverse spontane ontwikkelingen, bijvoorbeeld in het gebied rond 'De Blauwe Stad', waarbij de bibliotheken in Winschoten, Reiderland en Scheemda bredere onderlinge samenwerking bespreken. In Bellingwedde en Vlagtwedde is al een cluster gevormd. Ook Appingedam en Loppersum vormen samen een cluster. Voor de periode januari-februari 2003 zet de provincie met vier sessies sterk in op het goed informeren van de lokale bibliothecarissen en bibliotheekbesturen over de consequenties van de clustervorming. De serviceorganisatie van Biblionet heeft mede daarom een brochure over clustervorming uitgebracht. Sommige lokale bibliotheekbesturen zijn vooralsnog wat huiverig, omdat zij aantasting van hun zelfstandigheid vrezen. Er zullen evenwel geen 'witte vlekken' ontstaan: alle bibliotheken zijn bij Biblionet aangesloten.

Rol provincie

De provincie voert in samenspraak met Biblionet de regie. Deze regierol omvat ondersteuning, stimulering en begeleiding van het vernieuwingsproces. De provincie ziet in continuïteit een voorwaarde voor succes. Het bestedingsplan dat werd ingediend voor de verdeling van de beschikbare Rijksgelden voor 2001 en 2002 omspant daarom de periode tot 2004. Biblionet brengt elk jaar een beleidsnotitie uit, volgt de lopende ontwikkelingen en zal deze waar nodig bijsturen.

Rol gemeenten

Gemeenten financieren de kerntaken van de lokale bibliotheken. Het merendeel van de Groninger bibliotheken wordt aangestuurd door een autonome stichting, waarin de gemeente soms wel en soms niet participeert. Belangrijk is dat bibliotheken meer op de politieke agenda komen en blijven, ook in relatie tot andere beleidsterreinen. Tijdens de werkbezoeken vroegen gemeenteambtenaren de provincie om hen te ontlasten. De provincie wil daarom gemeenten faciliteren (onder meer door deskundigheidsbevordering) om beleid te kunnen maken en stelt daartoe financiële middelen ter beschikking. Bibliotheken financieren taken die zij op netwerkniveau laten uitvoeren uit de door de gemeenten verstrekte middelen. De gemeenten hebben ermee ingestemd het centraal werkgeverschap bij Biblionet te behouden. Het opdrachtgeverschap van gemeenten krijgt al concreet vorm: in één gemeente wordt met een prestatiecontract gewerkt en in andere gemeenten werkt met diverse vormen van budgetfinanciering.

Verdeling Rijksgelden 2001-2002

Na aftrek van de middelen die de provincie voor haar procesbegeleidende rol mag uittrekken, worden de Rijksgelden – ten behoeve van de totstandkoming van één bibliotheeknetwerk - ingezet voor *alle* openbare bibliotheken, ook in de drie gemeenten met meer dan 30.000 inwoners. De middelen voor 2001 en 2002 worden aangewend voor een aantal projecten die door de provincie zijn geformuleerd. Gezien de korte tijd tussen beschikking en de indiening van bestedingsplan, liggen hier geen afzonderlijke bestedingsplannen vanuit de gemeenten aan ten grondslag.

Provinciale Bibliotheek Centrale

In 2000 is Biblionet Groningen opgericht door een fusie van de PBCG en de Openbare Bibliotheek Groningen. Biblionet is een netwerkorganisatie en omvat het geheel van openbare bibliotheken in de provincie Groningen, aangevuld met een serviceorganisatie voor facilitaire en (een deel van de) *back office* taken. Alle Groningse gemeenten hebben een overeenkomst van dienstverlening met Biblionet afgesloten, de stad Groningen ondertekende een convenant met Biblionet. De PBCG heeft als voorwaarde voor de fusie bedongen dat de provinciale subsidie aan het faciliterende bedrijf (nu dus Biblionet) tot en met het jaar 2004 op hetzelfde niveau wordt gehandhaafd. Daarna wordt de fusie geëvalueerd en de budgetrelatie opnieuw bezien.

Biblionet kent een Raad van Toezicht die de directie controleert op hoofdlijnen van beleid, en kennis, kunde en een netwerk ter beschikking stelt. Door middel van de instelling van een Cliëntenraad wil men het draagvlak onder de deelnemers van het netwerk onderhouden. De leden van de Cliëntenraad waren voorheen lid van het bestuur van de PBCG. Dezelfde mensen hebben nu in de Cliëntenraad een adviserende functie (en moeten daar in het algemeen nog wat in groeien). De raad fungeert ook als klankbord en draagt twee personen (die zelf niet lid zijn van de Cliëntenraad) voor de Raad van Toezicht van Biblionet voor. De Ondernemingsraad draagt ook een lid voor. De overige twee leden worden benoemd bij coöptatie.

Facilitair bedrijf en kennis- en infocentrum

In het algemeen geldt het adagium: doe lokaal wat lokaal kan en bovenlokaal wat bovenlokaal moet. Biblionet is één samenwerkingsnetwerk dat gezamenlijk *back* en *front office* taken oppakt. Het werkgeverschap en management zijn centraal ondergebracht bij het samenwerkingsnetwerk en worden in opdracht van het netwerk uitgevoerd door de serviceorganisatie (zie hieronder). Andere taken worden binnen het netwerk verdeeld en ondergebracht. Zo is de centrale vestiging van de Openbare Bibliotheek Groningen belast met de Wetenschappelijke Steunfunctie en heeft zij een rol in het interbibliothecair leenverkeer. De bibliotheek van Stadskanaal draagt zorg voor de centrale CD inkoop. Er is ten aanzien van Biblionet dus niet zozeer sprake van een klant-leverancier relatie, maar eerder (zoals ook in Overijssel) van een organisatie van en voor de bibliotheken.

Op dit moment vraagt de financiële situatie van met name de serviceorganisatie van Biblionet de nodige aandacht. Tegelijkertijd moet er ruimte worden gevonden om nieuw beleid te ontwikkelen. In de praktijk zal dat ombuigingen tot gevolg hebben. Ook wordt ingezet op het binnenhalen van projectsubsidies. De financiële situatie is niet louter zorgelijk: het werkt ook als stimulans voor efficiency en schaalvergroting.

Werkgeverschap

Het formele werkgeverschap berust bij Biblionet; de praktische uitvoering van het werkgeverschap ligt bij de bibliotheek- of clustermanagers die weer nauwe relaties onderhouden met de lokale leidinggevenden en het lokale bibliotheekpersoneel. Aldus wordt getracht het nadeel van 'lange lijnen' bij werkgeverschap op afstand te ondervangen. Het centrale werkgeverschap fungeert, mede gezien

de uitgangspositie van Groningen als plattelandsgebied met een grote spreiding van gemeenten, naar tevredenheid van de diverse betrokkenen. Wel zal het, in verband met de monopoliepositie van de serviceorganisatie van Biblionet, in de loop der tijd worden gevolgd en geëvalueerd.

Groote basisbibliotheken

In de plannen (mei 2002) van Biblionet omtrent clustervorming worden ter indicatie negen clusters benoemd. In de praktijk wordt echter niet met een vooropgezet model gewerkt. De clusters die nu tot stand lijken te komen, kennen verzorgingsgebieden van tussen de 40.000 en 50.000 inwoners. De clusters kunnen als een soort (kleine) basisbibliotheek in wording worden gezien, maar in feite fungeert Biblionet als één provinciebrede basisbibliotheek.

Rol adviesbureau

In Groningen is geen extern adviesbureau betrokken (geweest) bij de bibliotheekvernieuwing als zodanig. Daar was ook geen aanleiding toe omdat de structuurdiscussie al vóór de landelijke aandacht voor bibliotheekvernieuwing was afgerond. Wel is er externe hulp geweest bij de voorbereiding en totstandkoming van het provinciaal communicatieplan en is J. de Vuijst, hoogleraar informatiewetenschap en *parttime* adviseur bij Boer & Croon, betrokken bij de informatiesessies die voor januari-februari 2003 zijn gepland.

Overlegstructuren

Er is een bestuurlijke werkgroep en een ambtelijke projectgroep ingesteld.

Wat maakt het verschil

De Groningse situatie - plattelandsprovincie met grote spreiding van gemeenten en de totstandkoming van netwerkorganisatie ofwel basisbibliotheek Biblionet - is heel specifiek voor de provincie. Alle bibliotheken participeren in deze netwerkorganisatie en alle vijftientig Groningse gemeenten hebben een overeenkomst van dienstverlening met Biblionet afgesloten. Het goed functioneren van Biblionet staat voorop. Verder wordt gestreefd naar clustering van de lokale bibliotheken om zo tot versterking van de kwaliteit en vermindering van de kwetsbaarheid te komen.

Voorbeelden andere provincies

De provincie Groningen stelt een klein deel (3,5%) van de herstructureringsgelden beschikbaar om gemeenten te faciliteren hun opdrachtgeversrol op te pakken en (bibliotheek)beleid te kunnen maken. Consultatie moet duidelijk maken op welke onderdelen ondersteuning is gewenst (zo bereid de provincie momenteel een cursusdag voor gemeenteambtenaren voor waarbij 'budgetcontracten' centraal staan). Een en ander zou kunnen leiden tot de opstelling van een gemeentelijk dienstverleningsplan. Door middel van de instelling van een Cliëntenraad bij Biblionet (enigszins te vergelijken met de Raad van Deelnemers van de OBD in Overijssel) wil men het draagvlak onder de deelnemers (de lokale bibliotheken) van het netwerk onderhouden.

De provincie volgt ook de ontwikkelingen in de andere provincies, al zijn de uitgangssituaties en processen vaak heel verschillend. De provincie participeert in de landelijke overleggroep van provinciale ambtenaren die zich met bibliotheekvernieuwing bezighouden. Dit jaar staat een werkbezoek aan Overijssel op de agenda. Ook via Biblionet worden de ontwikkelingen elders gevolgd.

Succesfactoren

- Met de totstandkoming van Biblionet was de structuurdiscussie reeds in het jaar 2000 afgerond en kon de aandacht meer op inhoudelijke ontwikkelingen en vernieuwingen worden gelegd.
- De werkwijze van de provincie: pragmatisch en ondersteunend en actieve consultatie van gemeenten en bibliotheken.
- Het proces in Groningen wordt gedragen door de betrokken partijen; er wordt niet met externe kaderstellingen gewerkt.

Aandachtspunten

- Een nadeel van het huidige bibliotheekstelsel is dat er soms wrijving optreedt doordat lokale bibliotheken worden aangestuurd door enerzijds het eigen lokale bestuur en anderzijds de directie van het bibliotheeknetwerk. Dit zou ondervangen kunnen worden door de lokale besturen om te vormen tot gezamenlijke besturen op clusterniveau.
- Vrijwilligersbeleid. Mede in verband met vergrijzing en de noodzakelijk geachte professionalisering enerzijds en het grote belang van vrijwilligers anderzijds: zonder hen veelal geen lokale bibliotheek.

- Verhogen van en toezicht op de kwaliteit van diensten en producten.
- De (zelfstandige) bibliotheken in Groningen hanteren verschillende tarieven.
- Bibliotheekmedewerkers moeten de ontwikkelingen kunnen blijven volgen, dat vergt inzet van de medewerkers zelf en investeringen in scholing en vervanging.

Provincie Limburg

Inleiding

In Limburg zijn 105 bibliotheekvestigingen te tellen. Daarvan zijn 27 stichtingen bij Symbiose bibliotheekwerk aangesloten. Zeven stichtingen zijn sinds 1997 niet meer bij Symbiose, maar bij de RDé groep aangesloten. Dit is een particuliere onderneming die voor de aangesloten bibliotheken de werkgeverstaak vervult. In Maastricht en Heerlen treft men gemeentelijke bibliotheken aan. Er zijn vier zelfstandige bibliotheken met een verzorgingsgebied van iets minder dan 30.000 inwoners en tien zelfstandige bibliotheken in gemeenten groter dan 30.000 inwoners.

Doel van de herstructurering

Doel is de totstandkoming van een samenhangend provinciaal netwerk. In het provinciale Businessplan wordt gesteld dat bij de vormgeving van dit netwerk wordt gestreefd naar een model met lokale bibliotheken, regionale *back offices* en één provinciale *back office*. De lokale bibliotheken blijven zelfstandig en voeren de *front office* taken uit. De regionale *back office* kent volgens de opzet regionale accountmanagers voor externe contacten en een personeels*pool* (waarbij wordt gestreefd naar gezamenlijk werkgeverschap, maar dit roept vooralsnog de nodige discussies op.) De regionale *back office* zal door een regiodirecteur worden geleid die ofwel uit een van de grotere bibliotheken afkomstig is, ofwel wordt aangesteld door een Raad van Toezicht die zal bestaan uit besturen van de samenwerkende lokale bibliotheken. De provinciale *back office* zal bestaan uit een kennis- en informatiecentrum (opgezet door de bibliotheken en de provincie) en een serviceorganisatie waartoe Symbiose bibliotheekwerk (dat in Limburg bibliotheekondersteunende diensten levert) omgevormd zal moeten worden.

Visie

De provincie is leidend geweest en heeft de vernieuwing *top down* ingezet, waarna de processen *bottom up* moeten worden ingevuld. De provincie en begeleidend adviesbureau Boer & Croon zouden graag fusies tussen de lokale bibliotheken zien, maar geven de bibliotheken dienaangaande de vrijheid zolang maar wordt ingestemd met de oprichting van regionale *back offices*. Wel wordt gehoopt dat men in een later stadium alsnog voor formalisering van de samenwerking kiest. Vanuit de provincie werd en wordt verder ingezet op een model met heldere verhoudingen en duidelijke aansturing, een krachtige organisatie, klant-leverancier relaties en maatschappelijk ondernemerschap. De coöperatie als rechtspersoon en model voor samenwerking is niet echt in beeld geweest, omdat een dergelijke samenwerkingsvorm niet slagvaardig genoeg zou zijn.

Proces

Al in 1997 verzocht het college van Gedeputeerde Staten de burgemeester van Roermond om in een werkgroep oplossingen aan te dragen voor de bestaande knelpunten in het Limburgse bibliotheekwerk. Deze hadden onder meer betrekking op de kostenverhoging die Symbiose moest doorvoeren en op de geringe onderlinge samenwerking. In 1998 bracht de aldus gevormde Werkgroep Bibliotheekwerk haar rapport *Een uitgelezen provincie?* uit naar aanleiding waarvan in januari 1999 regionale discussiebijeenkomsten werden georganiseerd met gemeenten en bibliotheekorganisaties. De opbrengsten van deze discussies leidden tot de start van het door de provincie geïnitieerde interactieve proces *Herpositionering bibliotheekwerk Limburg*. Dit proces werd in drie fasen onderverdeeld: analyse, ontwikkeling en transitie. Na elke fase volgde een terugkoppeling met betrokkenen. Tijdens de analysefase heeft een stuurgroep onder leiding van de burgemeester van Heerlen en begeleid door adviesbureau Boer & Croon een aantal bestuurlijke modellen uitgewerkt. Deze fase werd afgesloten met de contourennota *De nieuwe architectuur voor het Limburgse bibliotheekwerk*. Hierin kwam de stuurgroep met zes scenario's om de ombouw te realiseren variërend van projectmatige samenwerking tot de vorming van één provinciale organisatie. De stuurgroep adviseerde te kiezen voor het servicemodel waarin wordt uitgegaan van de huidige lokale bibliotheken die bovenlokaal samenwerken met sturing op regionaal niveau. Het servicemodel zou qua draagvlak het meest haalbaar zijn. Voor de ontwikkelingsfase werd besloten het servicemodel in overleg met betrokkenen uit te werken in een provinciaal beleidsplan en een aantal pilotprojecten te starten (onder meer gericht op personeelsbeleid, collectioneren, ICT, en *front* en *back offices*). Het beleidsplan kreeg vorm met het in januari 2001 gepresenteerde Businessplan waarin de totstandkoming van een samenhangend provinciaal bibliotheeknetwerk centraal staat. Daarbij is sprake van lokale *front offices*, vier regionale *back offices* en één provinciale *back office*. Aanvankelijk werden vijf regio's onderscheiden, maar nadat Noord- en Midden-Limburg samengingen, werden dat

er vier: regio Maastricht Mergelland, regio Parkstad Limburg, regio Westelijke Mijnstreek en de regio Noord- en Midden-Limburg. Drie gemeenten (Mook en Middelaar, Bergen en Gennep) vallen gezien hun geografische positie buiten deze regio-indeling. Deze gemeenten oriënteren zich voor wat betreft hun bibliotheekwerk op aansluiting bij de PBC Noord-Brabant dan wel bij Biblioservice Gelderland. Het Businessplan – bedoeld ook als basis voor een convenant tussen provincie en bibliotheken/gemeenten – was niet onomstreden. Bij de verdere uitwerking van de plannen kwam al snel naar voren dat de (kleine) bibliotheken in meerderheid niet wilden fuseren. Hoewel het concept basisbibliotheek breed werd onderschreven, wilden de bibliotheken veelal alleen in netwerkverband samenwerken met behoud van de eigen onafhankelijkheid. Daarom staat in de huidige (transitie)fase de regionale verbijzondering van de in het Businessplan omschreven kaders centraal. Daarbij heeft een groot deel van de bibliotheken alsnog besloten tot fusie over te gaan. Volgens het in het Businessplan omschreven tijdspad moet de samenwerking in de regio's in 2003 op gang zijn gebracht. In de praktijk zal het in sommige regio's wat langer duren. Het kennis- en informatiecentrum moet ook in 2003 vorm krijgen. De opbouw van de service-organisatie (c.q. ombouw van Symbiose bibliotheekwerk) is in ontwikkeling, maar zal hoogstwaarschijnlijk wat meer tijd vergen.

Stand van zaken

- *Regio Maastricht Mergelland*

Vanuit de regionale stuurgroep worden verkennende gesprekken gevoerd om binnen de regio te komen tot één organisatie met lokale *front offices*, een regionale *back office* en een centraal bestuur met gezamenlijk werkgeverschap. De inzet richt zich momenteel op draagvlakvergroting bij de betrokken gemeente- en bibliotheekbestuurders. Eén van de aandachtspunten voor de wat langere termijn betreft de vraag of de samenwerking niet tot buiten de regio zou moeten worden uitgebreid. De stadsbibliotheek Maastricht is (nog) niet betrokken bij de huidige ontwikkelingen, maar de gemeente en bibliotheekleiding volgen deze geïnteresseerd. Voor februari 2003 zijn gesprekken gepland tussen de kleinere bibliotheken en de stadsbibliotheek.

- *Regio Parkstad Limburg*

Hoewel al langer wordt overlegd in het samenwerkingsverband Parkstad en het provinciale Businessplan wordt ondersteund, roept de implementatie van dit plan de nodige vragen op. Het proces is ook vertraagd door onder meer de discussie over de inmiddels afgeketste fusie tussen de bibliotheken van Heerlen en Kerkrade. Op dit moment krijgt de regionalisering met behulp van een eigen projectleider verder vorm.

- *Regio Westelijke Mijnstreek*

In deze regio werkt men de opzet van een regionale *back office* met een regionaal werkgeverschap uit. Dit wordt vergemakkelijkt doordat drie (Geleen, Sittard en Born) van de zeven bibliotheken in deze regio, parallel aan de gemeentelijke herindeling, (toch) zullen fuseren. Het was in de Westelijke Mijnstreek in verhouding tot de andere regio's makkelijker kleine en grote bibliotheken bijeen te krijgen, omdat men al gewend was in gewestelijk verband samen te werken.

- *Regio Noord- en Midden-Limburg*

De vier grote steden in dit gebied (Roermond, Venlo, Weert en Venray) bereiden een gezamenlijke *back office* voor waarbij de werkgeversfunctie bij de verschillende bibliotheken blijft. De *back office* zal worden gefinancierd door de deelnemende bibliotheken. Er is dus (vooralsnog) geen sprake van gezamenlijk werkgeverschap of van gedeeld opdrachtgeverschap van de gemeenten. De kleinere gemeenten in de omgeving zullen naar verwachting nog worden betrokken bij de krachtenbundeling.

Rol provincie

De provincie heeft het initiatief tot verandering genomen en heeft – al geruime tijd vóór bibliotheekvernieuwing landelijk aandacht kreeg - aanzienlijke financiële middelen ter beschikking gesteld. Dat gaf de provincie ook een onderhandelingspositie. De provincie heeft in de visieontwikkeling bewust een *top down* benadering gehanteerd om het proces aan te zwengelen. Daarna heeft de provincie een minder prominente rol vervuld. Op dit moment treedt de provincie nog op als procesbegeleider. Zij faciliteert de processen in de regio's, maar is regionaal en lokaal geen trekker meer. Wel houdt de provincie haar verantwoordelijkheid voor het voorbereiden en opzetten van de provinciale *back office*. De provincie heeft € 1.861.000 beschikbaar gesteld voor ICT-productontwikkeling ter onderbouwing van de nieuwe netwerkstructuur.

Rol gemeenten

Gemeenten zijn de financiers van het bibliotheeknetwerk. Zij zijn vertegenwoordigd in de kerngroep en in de stuurgroepen. De gemeenten werden aanvankelijk in hun opdrachtgeversrol enigszins overschaduwed door de regierol van de provincie. De provincie was van mening dat een *top down* benadering op zijn plaats was om het proces in gang te zetten. Deze opzet werd overeengekomen met verschillende, ook gemeentelijke, betrokkenen. In de huidige fase van regionale verbijzondering zullen de gemeenten en bibliotheken zelf moeten beslissen hoe zij de lokale en regionale bibliotheekstructuur willen vormgeven.

Verdeling Rijksgelden 2001-2002

Na aftrek van de middelen die de provincie voor haar eigen bijdragen mag aanwenden, wordt de helft van de gelden beschikbaar gesteld voor regionale uitvoering van het verdeelplan (het provinciale bestedingsplan). De andere helft wordt besteed aan centrale uitvoering van het verdeelplan. Beide sporen zijn gericht op de vorming van de regionale back office. Gemeenten konden ten behoeve van de verdeling gezamenlijk voorstellen indienen bij de provincie. De Rijksgelden worden complementair aan de reeds door de provincie vrijgemaakte middelen ingezet ten gunste van de regionale verbijzondering van het Businessplan.

Provinciale Bibliotheek Centrale

Symbiose bibliotheekwerk is een onderdeel van Symbiose, een ondersteunende en adviserende instelling die ook gericht is op andere sectoren zoals welzijn en cultuur. Symbiose bibliotheekwerk, te zien als opvolger van de oude Provinciale Bibliotheek Centrale, levert gesubsidieerde diensten aan met name bibliotheken in gemeentes met minder dan 30.000 inwoners. De diensten omvatten directievoering en managementondersteuning. Zo zijn er rayondirecteuren die in dienst van Symbiose, maar in opdracht van de bibliotheekbesturen, de dagelijkse leiding uitoefenen over deze bibliotheken. Symbiose bibliotheekwerk verleent ook diensten aan kleine en middelgrote bibliotheken op het gebied van onder meer automatisering en financiële administratie. Een aantal kleinere bibliotheken besloot ruim vijf jaar geleden, uit onvrede over onder meer een prijsverhoging van enkele diensten van Symbiose, verder te gaan met de (door een oud-directeur van de PBC Limburg) nieuw opgerichte RDé groep. Deze ontwikkeling gaf mede aanleiding om de positie en rol van Symbiose te herzien.

Facilitair bedrijf en kennis- en infocentrum

Inzet van de herpositionering is de omvorming van Symbiose bibliotheekwerk tot een in omvang beperkte provinciale serviceorganisatie met enerzijds specifiek op de provincie gerichte diensten en anderzijds diensten die ook aan andere instellingen aangeboden kunnen worden. Dat betekent dat het overgrote deel van haar activiteiten en een deel van de medewerkers zullen worden overgebracht naar de regionale *back offices*. Uiterlijk 1 januari 2004 wordt de huidige subsidierelatie tussen Symbiose bibliotheekwerk en de provincie beëindigd. De 30- bibliotheken zijn dan vrij om te beslissen bij wie zij diensten willen inkopen. In opdracht van de provincie heeft Boer & Croon een blauwdruk ontwikkeld voor de provinciale serviceorganisatie. Hierin worden ook voorstellen gedaan voor samenwerking van Symbiose met andere organisaties. Een en ander wordt in 2003 verder uitgewerkt. Boer & Croon heeft ook een projectplan opgesteld voor het te vormen kennis- en informatiecentrum. Sinds juni 2002 wordt dit traject verder begeleid door de projectleider die vanuit brancheorganisatie NBLC ook bij het landelijke project Aladin is betrokken. Hij stelde daartoe een ondernemingsplan op. De plan wordt in naar verwachting in februari 2003 ondertekend door een meerderheid van de Limburgse bibliotheken.

Groote basisbibliotheken

Hoewel gesprekspartners aangeven een verzorgingsgebied van rond de 100.000 inwoners als optimum te zien, richt een deel van de huidige ontwikkelingen zich vooralsnog op kleinschaliger (in)formele samenwerking. De daadwerkelijke vorming van basisbibliotheken is (nog) niet aan de orde.

Rol adviesbureau

Adviesbureau Boer & Croon geeft aan dat de door hen mede opgestelde blauwdrukken en het Businessplan kritiek hebben opgeroepen. Toch heeft deze kritiek ook positief gewerkt, omdat de weerstand ook bindend werkte. Bovendien boden genoemde stukken kaders waarmee de bibliotheken en gemeenten zelf verder konden gaan. In de huidige fase gaan de diverse regio's verder met eigen onafhankelijke adviseurs (van verschillende bureaus). De provincie stelt hier geld voor beschikbaar. Boer & Croon heeft maandelijks een stand-van-zaken overleg met de regionale adviseurs. Boer & Croon blijft betrokken bij het vernieuwingsproces tot maart 2003.

Overlegstructuren

Er is een kerngroep waarin wethouders uit de regio's zitting hebben. Elke regio kent een eigen stuurgroep (met dezelfde naam als de regio) die wordt voorgezeten door de wethouder die ook in de kerngroep zitting heeft. Daarnaast zijn er in de vier regio's in totaal drie (door de regio's zelf aangestelde) onafhankelijke projectleiders. Verder is er het Directie Overleg Limburg (DOL) dat bestaat uit de directies van alle Limburgse bibliotheken. In de regio Westelijke Mijnstreek en in Noord- en Midden Limburg heeft ook gewestelijk overleg. Ten slotte heeft er regelmatig een bestuurlijk overleg plaats tussen de provincie en Symbiose.

Wat maakt het verschil

Specifiek voor Limburg is dat er in deze provincie voor is gekozen de *front office* bibliotheken te behouden als onafhankelijke instellingen. De lokale besturen worden dus niet opgeheven; zij kunnen zelf beslissen op welke wijze zij komen tot schaalvergroting en taakverdeling. In de regio's krijgt dit op verschillende wijze vorm. Voor de manier waarop dit gebeurt, is niet per sé de grootte van de bibliotheken van belang. Vaak gaat het om personen en vaak is ook de positie van omliggende gemeenten belangrijk. Ook kan het helpen wanneer bij gemeentelijk herindeling kan worden aangesloten. Ten slotte kunnen ook al langer lopende relaties en samenwerkingsverbanden bijdragen aan succesvolle samenwerkingsinitiatieven, al zijn deze geen voorwaarde voor succes.

Voorbeelden andere provincies

In Limburg worden, mede door Boer & Croon, globaal de ontwikkelingen in andere provincies gevolgd. Op informeel niveau wisselen adviseurs van verschillende organisaties ervaringen uit. Omdat de provinciale schaal relatief klein blijft, werd tijdens de vraaggesprekken geopperd dat men voor facilitaire diensten aansluiting zou kunnen zoeken met ondersteunende instellingen (de PBC's) in andere provincies.

Succesfactoren

- De provincie had een voortrekkersrol als intermediair.
- Betrokkenheid van en vertegenwoordiging in het proces van alle geledingen (wethouders, gemeentelijke ambtenaren, besturen, directeuren en medewerkers bibliotheken).
- Veel communicatie (maar communicatie blijft ook een aandachtspunt).
- Blauwdrukachtig werken. Dit heeft weerstand opgeroepen, maar bood tevens de mogelijkheid dat bibliotheken en gemeenten het proces hierna naar zich toetrekken, met een richtinggevend kader.
- Stevige projectbegeleiding, zowel provinciaal als nu ook regionaal.
- De regio's maken eigen regioplannen (maar – zie hieronder – dit krijgt verschillende vorm).

Aandachtspunten

- De herpositionering van Symbiose.
- Bundeling van financiële stromen bij bovenlokale samenwerking.
- De toekomstige financiering van bibliotheekwerk door de provincie.
- Samenwerking grote en kleinere bibliotheken.
- Blijvend belang communicatie en betrokkenheid van partners.
- De verhouding provincie-gemeenten en provincie-bibliotheken.
- De vertaalslag op gemeentelijk niveau; inzet bibliotheek- en gemeente bestuurders.
- Focus op wat niet kan in plaats van op wat wel kan.
- Verschillende aanpakken en processen in de regio's (maar – zie hierboven – dit is ook een succesfactor).

Provincie Noord-Brabant

Inleiding

Noord-Brabant telt 70 gemeenten. Hiervan zijn 52 kleiner of gelijk aan 30.000 inwoners. Er zijn vier middelgrote steden en nog zo'n veertien gemeenten met 35.000 tot 90.000 inwoners. In totaal zijn er 157 bibliotheekvestigingen, geëxploiteerd door 67 bibliotheekstichtingen. De traditionele taakverdeling gaat uit van lokale autonomie en, ten behoeve van de ondersteuning van kleinere bibliotheken, provinciale subsidie van de PBC.

Doel van de herstructurering

In Noord-Brabant betreft de herstructurering een schaalvergrotingsoperatie met twee gelijktijdige stappen: (1) de vorming van - waarschijnlijk negentien - basisbibliotheken conform het principe 'zo groot als nodig, zo klein als mogelijk' en (2) de vormgeving van het bibliotheeknetwerk (gevormd door basisbibliotheken en de PBC nieuwe stijl) in de Stichting Brabants Bibliotheken Netwerk. De herstructurering heeft als einddoel een samenhangend stelsel van bibliotheekvoorzieningen en wordt gekenmerkt door klantgerichtheid, effectiviteit en efficiency.

Visie

Zoals boven aangegeven kent Noord-Brabant enkele middelgrote steden, een aantal wat kleinere gemeenten en een hoeveelheid kleine kernen. Vanuit deze achtergrond heeft de provincie in overleg met de bibliotheken bij de vorming van basisbibliotheken ingezet op samenvoeging van stadsbibliotheken met bibliotheken in omringende kleinere kernen. Zo streeft men naar complementariteit en wil men zogenoemde donut-modellen voorkomen: samenwerking tussen vooral kleinere bibliotheken waarbij een geïsoleerde bibliotheekorganisatie in de grote gemeente wordt omringd door een basisbibliotheek gevormd door de kleine kernen. De provincie adviseert de bibliotheken voor de vorming van basisbibliotheken tot fusie over te gaan. Voor de concretisering hiervan wordt uitgegaan van een *bottom up* benadering: het initiatief tot samengaan moet van de bibliotheken, hun besturen en de gemeenten komen.

Proces

In opdracht van de provincie heeft adviesbureau Twynstra Gudde in overleg met alle betrokkenen een *Handreiking voor de vorming van basisbibliotheken* geschreven.

In het algemeen worden drie sporen gevolgd:

1. vormen basisbibliotheken;
2. vormgeving netwerk;
3. communicatie/draagvlak.

Voor de basisbibliotheekvorming is tweeënehalf jaar uitgetrokken: het eindfestijn is voorzien in 2003. Inmiddels gaat men ervan uit dat het proces dan nog niet zal zijn afgerond. Wel zullen rond die tijd alle ondersteuningsmiddelen en -instrumenten klaarliggen. April 2003 geldt als deadline voor de indiening van intentieverklaringen voor de samenwerking in basisbibliotheken. Op basis van deze intentieverklaringen en de te sluiten bestuursovereenkomsten tussen de wethouders van 30-gemeenten en de gedeputeerde voor bibliotheekwerk, zal financiële ondersteuning door de provincie plaatsvinden. Dit werkt als stok achter de deur.

Stand van zaken

Begin 2003 had de provincie zestien aanmeldingen binnen van basisbibliotheken in oprichting. Ook werden acht geldige intentieverklaring toegezonden. De intentieverklaring is een voorwaarde om in aanmerking te komen voor de beschikbare Rijksmiddelen. Er zijn reeds twee bestuursovereenkomsten getekend. De bibliotheken van Breda, Eindhoven en Roosendaal dienden geen aanmeldingen in, maar kunnen gezien hun schaalgrootte reeds als basisbibliotheek worden aangemerkt. Met de zestien aanmeldingen en deze grote drie, zijn in feite al alle negentien basisbibliotheken in beeld.

Ondanks de inzet om kleine bibliotheken met grote te laten samenwerken, zijn het in de praktijk veelal kleinere bibliotheken die elkaar opzoeken. Dit is soms toe te schrijven aan de geografische situatie (het ontbreken van een grotere bibliotheek in de omgeving) en soms te wijten aan angst van kleinere bibliotheken om door een grotere bibliotheek te worden opgeslokt. Ook zijn de (stads)bibliotheken in het algemeen minder betrokken bij de vorming van basisbibliotheken; voor hen is de meerwaarde van samenwerking met kleinere bibliotheken niet evident. Wel kunnen de grotere bibliotheken op langere

termijn van een versterkt netwerk profiteren. De vormgeving van het netwerk stagneert echter op dit moment (d.d. januari 2003) enigszins omdat het substitutiemodel (zie hieronder) en de omvorming van de PBC tot een facilitair bedrijf (opnieuw) om nader onderzoek en overleg vragen.

Rol provincie

Op initiatief van de provincie werd in Noord-Brabant eind 2000 al gestart met de herstructurering van het openbare bibliotheekwerk. De provincie nam de regie en coördinatie op zich en vervult daarmee een sturende rol (soms qua kaderstelling als *top down* te typeren). De provincie stelt personele deskundigheid, een kennisdatabank en een financiële bijdrage (ruim € 9000 per basisbibliotheek i.o.) ter beschikking voor de oprichting van basisbibliotheken. Adviesbureau Twynstra Gudde verzorgt in opdracht van de provincie de procesondersteuning. De provincie zal in de toekomst haar coördinerende rol afbouwen. De wijze waarop dit vorm krijgt zal onderhevig zijn aan voortschrijdend inzicht.

Rol gemeenten

De gemeenten zijn opdrachtgever van de (basis)bibliotheek. In de praktijk voelen gemeentebestuurders en -ambtenaren zich (mede naar aanleiding van de provinciale inspanningen en de georganiseerde conferenties) betrokken bij de bibliotheekvernieuwing, maar moeten zij deze betrokkenheid veelal nog invullen en vormgeven. De stuurgroep (zie onder 'overlegstructuren') wil de komende tijd gemeenten stimuleren en faciliteren om in gemeentelijk bibliotheekbeleid hun wensen inzake de dienstverlening van de basisbibliotheek te formuleren. Deze afspraken kunnen vervolgens worden vastgelegd in een contract waarmee de subsidierelatie, voor zover dat niet reeds is gebeurd, wordt vervangen door een inkooprelatie. Uitgangspunt is dat, hoewel basisbibliotheken veelal de gemeentegrenzen overschrijden, het mogelijk blijft om als één basisbibliotheekorganisatie met verschillende gemeenten verschillende afspraken te maken. Eén basisbibliotheek kan diensten leveren aan verschillende gemeenten; daartoe zal een onderscheid worden gemaakt tussen een basisbedrag (per inwoner) en additionele bedragen voor additionele diensten en producten (basis- en pluspakket). Dat betekent dat bibliotheken kostprijsberekeningen moeten maken voor al hun producten en diensten.

Verdeling Rijksgelden 2001-2002

De provincie besteedt zeven procent van de beschikbare middelen aan haar eigen uitvoeringskosten. Vijftien procent is bestemd voor de ontwikkelkosten van pilots (om voorlopers te stimuleren en te belonen) en het resterende deel wordt aan gemeenten uitgekeerd. Eén van de voorwaarden voor deze toekenning was dat de gemeente betrokken moet zijn bij de vorming van een basisbibliotheek. De gemeenten moeten daartoe een intentieverklaring (conform de in opdracht van de provincie opgestelde handreiking) tekenen en aan de provincie zenden. Ook dient de gemeente een bestuursovereenkomst (convenant) met de provincie te sluiten waarin wordt vastgelegd dat ook de middelen voor 2003 en 2004 ten goede zullen komen aan personele kosten en aan de voorbereiding van een basisbibliotheek.

Provinciale Bibliotheek Centrale

Tot 2004 garandeert de provincie de huidige dienstverlening van de PBC Noord-Brabant. De dienstverlening van de PBC op het terrein van directievoering en werkgeverschap wordt op termijn afgebouwd. Hoe de PBC nieuwe stijl er uit zal zien, wordt – in overleg met de PBC – uitgewerkt in een werkgroep. De PBC heeft vanaf het begin actief aan de herstructurering meegewerkt; deels uit eigenbelang (het kan in de toekomst een rol als facilitair bedrijf houden) en deels vanuit de opdracht actief mee te werken aan het overdragen van het werkgeverschap aan de basisbibliotheken. Vanuit de PBC houdt een projectbureau (waarin ook Twynstra Gudde is vertegenwoordigd) zich bezig met modelontwikkeling. De aandacht gaat primair uit naar fusies en als *second best* optie federaties. Andere (rechts)vormen, waaronder coöperatie, zijn ook bekeken, maar vielen af omdat wordt ingezet op een strakke organisatie en hiërarchie in het bibliotheeknetwerk. Fusies lijken dan het meest geschikt gezien de eenduidige lijnen en aanspreekpunten. In de omslag naar het nieuwe bibliotheekstelsel begeleiden de rayonmanagers van de PBC lokale bibliotheken bij de vorming van basisbibliotheken. De rayonmanagers bevinden zich soms in een lastig parket doordat zij zowel de lokale bibliotheekbesturen als het PBC-bestuur dienen.

Facilitair bedrijf en kennis- en infocentrum

Hoewel de discussie momenteel wordt heropend, wordt in de planvorming uitgegaan van de omvorming van de PBC tot een facilitair bedrijf van en voor de basisbibliotheken. De basisbibliotheken

zijn vrij al dan geen diensten van het facilitair bedrijf af te nemen. Het facilitair bedrijf zal provinciale subsidie ontvangen voor (basis)diensten ten behoeve van het netwerk van basisbibliotheken. Een tweede geldstroom zal afkomstig zijn van het netwerk (de basisbibliotheken) en een derde geldstroom van andere organisaties en instellingen die diensten afnemen. Er zal worden gewerkt met basispakketten en additionele diensten.

Substitutiebeginsel

Door de herstructurering wordt de verantwoordelijkheid voor het werkgeverschap van 30- bibliotheken van de PBC overgedragen naar de bibliotheken zelf. In de praktijk zal de gemeente als opdrachtgever en subsidieverstrekker hiervoor de financiële consequenties dragen. Om te voorkomen dat deze overdracht gemeenten voor extra kosten plaatst, wordt het principe van substitutie ontwikkeld. Dat houdt in dat voor de bibliotheken in 30- gemeenten waar de door de provincie bekostigde directievoeringsgelden wegvallen, compensatie wordt gezocht. Het gaat dan om het uitruilen van werkzaamheden: voor het bedrag dat tot nu toe aan provinciale subsidie werd besteed voor de werkgeversfunctie, zal een aantal primaire taken die nu nog door bibliotheken worden uitgevoerd en door gemeenten worden gefinancierd, in de nabije toekomst door het netwerk worden verricht en worden betaald door de provincie. Het gaat er simpeler gezegd om dat subsidiegelden van de provincie niet wegvallen, maar een nieuwe bestemming krijgen ten gunste van het gehele bibliotheeknetwerk. De werkgroep Taakverdeling en Financiering bracht in november 2002 een (eind)rapport uit waarin dit substitutiebeginsel nader werd uitgewerkt. De werkgroep concludeerde dat de overgang van het werkgeverschap niet tot structureel hogere kosten zal leiden. Ook stelde de werkgroep dat substitutie zich niet tot werkgeverschap hoeft te beperken. Het rapport kwam onder tijdsdruk tot stand, waardoor niet alle betrokkenen daadwerkelijk konden worden betrokken en de financiële uitwerking nog onvoldoende was onderbouwd. Hoewel hierover al met de bibliotheken was overlegd, leverde dit dusdanige kritiek vanuit het bibliotheekveld op dat de Statencommissie die het rapport zou bespreken, het stuk heeft aangehouden. De werkgroep zal zich nu in overleg met de bibliotheken opnieuw buigen over de uitwerking en over de taakverdeling tussen basisbibliotheken, het bibliotheeknetwerk en het facilitair bedrijf.

Groote basisbibliotheken

In beleidsstukken die op initiatief van de provincie zijn opgesteld, worden ten aanzien van basisbibliotheken de volgende kernmerken opgesomd:

- zo groot als nodig, zo klein als mogelijk;
- inzetten op natuurlijk verzorgingsgebied;
- provinciegrens mag geen barrière vormen;
- speciale aandacht voor publiek ondernemerschap.

Er wordt ingezet op de vorming van basisbibliotheken door bundeling van grote en kleine bibliotheken. Een aantal basisbibliotheken dat zo zal worden gevormd, zal een verzorgingsgebied kleiner dan 85.000 inwoners kennen. Wellicht worden basisbibliotheken in de toekomst tot grotere eenheden gebundeld. Het is niet waarschijnlijk dat er (blijvende) witte vlekken of geïsoleerde bibliotheken ontstaan. Daar wordt binnen het netwerk voor gewaakt, door de PBC en door de overlegstructuur basisbibliotheken waarin de provincie een voorzittersrol vervult.

Rol adviesbureau

Twynstra Gudde trad tot eind 2002 op als procesbegeleider en heeft als zodanig ook een rol in de verschillende werkgroepen gespeeld. Twynstra Gudde bracht in opdracht van de provincie in november 2001 een *Handreiking voor de vorming van basisbibliotheken* uit. In 2003 start de provincie een procedure om de begeleiding van het vervolgtraject opnieuw aan te besteden.

Overlegstructuren

Er is een projectorganisatie herstructurering openbaar bibliotheekwerk Noord-Brabant gevormd. Deze bestaat uit een:

- stuurgroep, bestaande uit bibliotheekbestuurders en wethouders en voorgezeten door een oud-gedeputeerde, thans burgemeester van een Brabantse gemeente;
- regiegroep, met vertegenwoordigers van de bibliotheken en met name gericht op netwerkvorming;
- klankbordgroep, dat wil zeggen dat er in de beginfase individuele gesprekken zijn gevoerd met mensen van buiten het bibliotheekveld;
- projectbureau.

Veder heeft een viertal werkgroepen zich beziggehouden met inhoudelijke vernieuwingen. Ook zijn er regio overleggen geweest ter voorbereiding op de bestedingsplannen voor de Rijksmiddelen 2001-

2002. Najaar 2002 is besloten een Overleg Vorming Basisbibliotheken in te stellen om ervaringen uit te wisselen en thema's te benoemen die om nadere centrale uitwerking vragen. Als deelnemers zijn de beoogde directeuren c.q. kwartiermakers van de basisbibliotheken uitgenodigd. Ook heeft de provincie besloten een regulier overleg met gemeenten op te starten. Tot slot: de provincie heeft gedurende het proces veel overlegd met diverse betrokkenen, een tweetal druk bezochte werkconferenties georganiseerd en nieuwsbrieven uitgebracht. Ook hadden werkbezoeken plaats, onder meer aan Overijssel.

Wat maakt het verschil

De provincie heeft in 2000 al een belangrijke impuls gegeven aan de herstructurering van het bibliotheekwerk in Noord-Brabant. Sindsdien vervult het een sterke coördinerende rol. Er wordt met heldere kaders en doelstellingen gewerkt.

Voorbeelden andere provincies

De ontwikkeling van een basisbibliotheek in Oss wordt in andere provincies vaak als voorbeeld aangehaald. De directeur van de Osse Bibliotheek wordt veelvuldig in andere gemeenten uitgenodigd om over zijn ervaringen te vertellen. De Brabantse *Handreiking voor de vorming van basisbibliotheken* is ook informatief voor andere provincies. De kennisdatabank (benaderbaar via internet) is ook door betrokkenen uit andere provincies te raadplegen. Noord-Brabant loopt voorop met de ontwikkeling van het substitutiemodel. Nadeel daarvan is dat de provincie ook een antwoord moet zien te vinden op de vele vragen die (de uitwerking van) dit model vooralsnog oproept.

Verder worden in Noord-Brabant de ontwikkelingen in andere provincies globaal gevolgd. In november werd een werkbezoek aan Overijssel gebracht.

Succesfactoren

- De overheidsbemoedening, zowel landelijk als provinciaal, heeft bibliotheekvernieuwing duidelijk op de agenda gezet; de noodzaak voor verandering wordt breed onderschreven.
- De bibliotheekvernieuwing is al vroeg in gang gezet in Noord-Brabant; de provincie loopt daardoor in sommige opzichten voorop.
- Het proces van bibliotheekvernieuwing heeft er al toe geleid dat bibliotheekwerk breder wordt gedefinieerd.
- De provincie heeft intensief op communicatie ingezet.

Aandachtspunten

- Het substitutiebeginsel moet nog verder worden uitgewerkt en is niet onomstreden.
- De (her)positionering van de PBC en de vormgeving van een facilitair bedrijf.
- De relatie gemeenten-bibliotheken.
- Binnen gemeenten bestaat nog onhelderheid ten aanzien van de financiële en organisatorische doorvertaling van basisbibliotheekvorming.
- Kleinere gemeenten en bibliotheken voelen zich niet altijd vertegenwoordigd in het herstructureringsproces, al is vanuit de provincie en de stuur- en regiegroep wel geprobeerd alle bibliotheken te betrekken.
- De herstructurering is voortvarend opgepakt in Noord-Brabant. Dat is op zich positief, maar heeft als nadeel dat sommige betrokkenen die het te snel gaat, op de rem gaan staan.

Provincie Noord-Holland

Inleiding

Noord-Holland telt 147 bibliotheekvestigingen, ondergebracht in 61 bibliotheekorganisaties met alle een eigen bestuur. Vijf van deze bibliotheken zijn stads- of gemeentebibliotheek en vallen onder het gemeentebestuur. Zestien bibliotheken zijn zelfstandig en hebben een eigen directie. Daarnaast zijn er vijf directieregio's, waarvoor vier regiodirecteuren verantwoordelijk zijn. De Openbare Bibliotheek Amsterdam (OBA) is de grootste bibliotheekorganisatie en is in feite al een basisbibliotheek op zich. De overige organisaties zijn klein en zitten veelal in zogenoemde 30- gemeenten. ProBiblio verzorgt voor deze bibliotheken onder meer de directievoering en het werkgeverschap. De bibliotheekdirecties, regiodirecteuren en ProBiblio nemen deel aan Stichting Overleg Openbaar Bibliotheekwerk (SOOB), het overlegorgaan van de Noord-Hollandse bibliotheken.

Doel van de herstructurering

Doel van de bibliotheekvernieuwing is de vorming van basisbibliotheken en de uitbouw en vernieuwing van de samenwerking van alle Noord-Hollandse bibliotheken in een provinciebreed netwerk. Daarbij is gekozen voor een groeiproces. Er wordt gestreefd naar bundeling van de huidige 61 organisaties tot (in eerste instantie) twaalf zelfstandige basisbibliotheken met een verzorgingsgebied van tussen de 100.000 tot 150.000 inwoners. Als eerste stap in de herstructurering worden zogenoemde niet-vrijblijvende samenwerkingsverbanden gevormd. ProBiblio zal zich omvormen tot een serviceorganisatie van en voor de basisbibliotheken. De OBA neemt een aparte positie in. De OBA verzorgt namelijk ook de voorzieningen in Diemen en Ouderamstel en is als zodanig een grote bovenlokale basisbibliotheek met een verzorgingsgebied van ruim 770.000 inwoners.

Visie

De provincie werkt niet met vooropgezette modellen, maar hanteert een gefaseerde aanpak waarin gekozen is voor een groeiproces waarin a) gemeenten samen met de provincie invulling geven aan de samenwerking en vorming van basisbibliotheken en b) betrokkenen zich over inhoudelijke aspecten buigen om te komen tot een samenhangend netwerk van bibliotheekvoorzieningen. In de praktijk betekende dit dat de provincie in 2001 begon aan een inhaalslag. Daarvóór hielden provincie en gemeenten zich, zoals ook elders in Nederland, voor wat betreft bibliotheekbeleid meer op de achtergrond. Uitgangspunt van de Noord-Hollandse bibliotheekvernieuwing is dat niet de herstructurering als zodanig centraal staat, maar vooral wordt gestreefd naar concrete verbeteringen, afgestemd op de financiële mogelijkheden.

Proces

Na het rapport van de stuurgroep Meijer en de ondertekening van het Koepelconvenant, werd binnen de provincie een projectteam bibliotheekvernieuwing gevormd. Deze begon met een oriëntatiefase, waarin het team zich breed informeerde en onder meer een enquête hield onder alle Noord-Hollandse gemeenteambtenaren. In mei 2002 werden bijeenkomsten gehouden voor vertegenwoordigers uit de provincie, gemeenten en bibliotheken. In hetzelfde jaar zijn vier werkgroepen actief geweest om inhoudelijk advies te geven over onder meer samenwerking en netwerkvorming. Deze werkgroepen waren breed samengesteld met personen uit de diverse bibliotheken. De adviezen leverden informatie voor de beleidsontwikkeling zoals deze tot uiting kwam in het concept-beleidsplan en, begin 2003, het definitieve provinciale bibliotheekbeleidsplan. Het projectteam zet gelijktijdig in op drie deelprocessen.

1. Vorming basisbibliotheken, ook weer in drie stappen:
 - a. *onderzoek* naar samenwerkingsmogelijkheden en vorming van basisbibliotheken of niet-vrijblijvende samenwerkingsverbanden;
 - b. *vorming* van basisbibliotheken of niet-vrijblijvende samenwerkingsverbanden, implementatie van innovatie, kwaliteitsverbetering en ontwikkeling van personeel en aanbod;
 - c. *uitvoering van de verbreding* van de lokale bibliotheekfunctie. Hierbij moet gedacht worden aan samenwerking met andere instellingen en aan verbreding van dienstverlening aan (nieuwe) doelgroepen.
2. Vormen van kennisteams met de SOOB.
3. Transformatie van ProBiblio.

Stand van zaken

Deelproces vorming basisbibliotheken

Er zijn dertien samenwerkingsclusters die deels voortkomen uit al langer lopende samenwerking en deels werden gevormd naar aanleiding van de verdeling van de beschikbare Rijksmiddelen. Sommige gemeenten zijn betrokken bij verschillende clusters. Via de regiodirecteuren van ProBiblio en de SOOB is er contact over en weer. Het projectteam is van plan in 2003 haar coördinerende rol in deze te versterken. De concrete basisbibliotheekvorming moet nog beginnen, in de clusters werkt men nu aan stap 1a: onderzoek naar samenwerkingsmogelijkheden en vorming van basisbibliotheken. In verschillende regio's wordt ook al gewerkt aan kwaliteitsverbetering. De zelfstandige bibliotheken zijn in de meeste regio's betrokken bij de onderzoeken. Dat geldt niet voor de grootste bibliotheken (Zaanstad, Amsterdam en Haarlemmermeer) omdat deze op zich al basisbibliotheken zijn. Voor hen levert samenwerking met kleinere bibliotheken vaak geen directe meerwaarde. Bovendien zijn kleinere bibliotheken vaak wat huiverig voor samenwerking met een grote bibliotheek uit angst voor aantasting van de eigen positie. Wel zijn de grotere bibliotheken bij de verdere ontwikkeling van het netwerk betrokken. Eind 2002 waren de volgende ontwikkelingen gaande:

- In de *Kop van Noord-Holland* bespreken alle gemeenten, de bibliotheekbesturen en -hoofden een versterking van de bestaande samenwerking.
- In *West-Friesland* lopen drie onderzoeken naar samenwerking/vorming basisbibliotheek. In 2003 wordt een regionaal mobiliteitsonderzoek uitgevoerd.
- In *Noord-Kennemerland* wordt één onderzoek naar regionale samenwerking/vorming basisbibliotheek opgezet. In dit gebied bestaat al sinds 1999 een regionaal directieoverleg, waarin alle bibliotheken in de regio deelnemen (dus ook de hoofden van de bij ProBiblio aangesloten bibliotheken). Daarnaast lopen enkele kleinere initiatieven. In Noord-Kennemerland heeft men twee gemeentelijke herindelingen achter de rug.
- In *Zuid-Kennemerland* worden mogelijkheden geïnventariseerd om door samenwerking te komen tot kwaliteitswinst. De zelfstandige (gemeente)bibliotheek Haarlem wil wel samenwerken met kleinere bibliotheken maar laat het initiatief voorlopig bij laatstgenoemden. Er zijn al regelmatig gezamenlijke initiatieven, maar dit betreft geen structurele inzet.
- In de *Gooi en Vechtstreek* bestaat reeds regionaal bibliotheekoverleg en staat men in meerderheid positief tegenover verdergaande samenwerking. Drie partners onderzoeken fusiemogelijkheden.
- In de agglomeratie *Amsterdam* zijn verschillende gebieden te onderscheiden.
 - In de regio *Zaanstreek-Waterland* is door gemeenten, bibliotheekhoofden en -besturen overeenstemming bereikt over verdergaande samenwerking. De vorm waarin dit gestalte kan krijgen, staat nog ter discussie.
 - De *Openbare Bibliotheek Amsterdam* (OBA) heeft met z'n 27 filialen een lokale, regionale, provinciale en landelijke functie. In feite is de OBA al een grote basisbibliotheek. Met de geplande nieuwbouw van de centrale vestiging kan de bovenlokale en provinciale functie verder uitgroeien. Amsterdam speelt een belangrijke rol in de netwerkontwikkeling.
 - De gemeenten Aalsmeer en Uithoorn (regio *Amstelland en Meerlanden*) zijn drie jaar geleden al begonnen met onderlinge samenwerking en onderzoeken een fusie tot basisbibliotheek. Inmiddels wordt ook afgestemd met de bibliotheek in Amstelveen. Wel kent deze regio problemen ten aanzien van de verschillende geldstromen en volumes (gebouwen en verzorgingsgebied). Een aantal praktische zaken krijgt al bovenlokaal vorm.

Deelproces vormen van kennisteam met de SOOB

Parallel aan deze ontwikkelingen wordt ook gewerkt aan de verdere ontwikkeling en versterking van het bibliothekennetwerk. Uitgangspunt is om concreet en projectmatig te beginnen met schaalvergroting en netwerkvorming, ook al is de te vormen structuur nog niet volledig uitgekristalliseerd. Zo wordt onder meer gewerkt aan personeelsbeleid, het landelijke project Aladin en aan kwaliteitszorg. Alle bibliotheken nemen deel, inclusief Amsterdam en Haarlem. Ook ProBiblio is betrokken.

Deelproces transformatie van ProBiblio

Het proces van transformatie van ProBiblio tot serviceorganisatie van en voor de basisbibliotheken zal als laatste van start gaan omdat de twee andere processen mede inzichtelijk zullen maken aan welke ondersteuning behoefte is.

Rol Provincie

De provincie (en in de praktijk het projectteam bibliotheekvernieuwing) heeft een regiefunctie en is een belangrijke aanjager voor het proces van bibliotheekvernieuwing. De provincie initieert en faciliteert overleg, onderzoek en samenwerking en probeert het tempo te bewaken. Door het projectteam is ten behoeve van de structuurontwikkeling (vorming basisbibliotheken) een handreiking geschreven, met daarin een uitwerking van het al genoemde driestappenplan. In januari 2003 is het provinciaal bibliotheekplan gereed. De provincie wil zich dan nog sterker als regisseur van de drie deelprocessen inzetten. Verder is de provincie subsidiegever van ProBiblio en als zodanig nauw betrokken bij de herpositionering van deze instelling.

Rol gemeenten

De provincie voert in overleg met gemeenten en de Vereniging Noord-Hollandse Gemeenten de regie over het proces. De gemeenten zijn in feite de trekkers van het proces van basisbibliotheekvorming zoals boven omschreven. Gemeenten verzorgen de aanvraag voor de beschikbare Rijksmiddelen en zijn de lokale financiers van de openbare bibliotheken. Wel is het zo dat de clusters die nu zijn gevormd vooral worden gedragen door de bibliotheken. De rol van gemeenten moet in de praktijk nog verder gedefinieerd, opgepakt en ontwikkeld worden. De provincie wil hier faciliterend in optreden en zal, afhankelijk van de behoefte, specifiek op gemeentebesturen gerichte bijeenkomsten of overige ondersteuning organiseren.

Verdeling Rijksgelden 2001-2002

Op initiatief van het projectteam vond in mei 2002 een aantal bijeenkomsten met bibliotheken en gemeenten plaats. Bij deze gelegenheden hebben de gemeenten en bibliotheken veertien gezamenlijke projectvoorstellen geformuleerd voor de vorming van basisbibliotheken. Dertien hiervan werden gehonoreerd. Deze voorstellen zijn door de provincie gebundeld in het bestedingsplan 2001-2002. De middelen voor 2001 zijn aan de betreffende gemeenten overgemaakt. Van het bedrag voor 2002 wil de provincie 60% direct toekennen aan gemeenten met een inwonersplafond van 30.000 (naar rato aantal inwoners) en 40% aan in overleg met de gemeenten te bepalen netwerkontwikkelingen. De aanvragen voor 2001 zijn alle gehonoreerd, al waren deze heel verschillend van opzet. De gemeenten moeten begin maart 2003 rapporteren over de besteding van de middelen in 2001 en plannen indienen voor de besteding (met terugwerkende kracht) van de middelen voor 2002. In 2002 zette de provincie € 110.000 extra eigen middelen in voor het proces, voor 2003 is een bedrag van € 150.000 begroot.

Provinciale Bibliotheek Centrale

ProBiblio is tot stand gekomen uit een fusie van de Provinciale Bibliotheek Centrales van Noord- en Zuid-Holland. ProBiblio voert nu voor beide provincies ondersteunende taken en diensten uit. De organisatie ontvangt provinciale subsidie voor haar taken in de 30- gemeenten en voor diensten die op alle bibliotheken zijn gericht. De provincie Noord-Holland koerst aan op transformatie van ProBiblio tot een serviceorganisatie. Hoewel de toekomstige positie van ProBiblio de laatste tijd nader wordt ingevuld, bestaat hierover bij diverse betrokkenen (waaronder de eigen medewerkers) nog wel onduidelijkheid.

Facilitair bedrijf en kennis- en infocentrum

Hoe de transformatie van ProBiblio precies vorm zal krijgen, is nog niet uitgekristalliseerd. De positie van regiodirecteur zal verdwijnen, maar mogelijk komt daar een (boven)lokale bibliotheekmanager voor terug. De inzet is dat ProBiblio zich tot een tweedelijns organisatie van en voor alle bibliotheken zal ontwikkelen. De bibliotheken zullen dan ook een aansturingrelatie tot ProBiblio krijgen en zitting hebben in een vertegenwoordigend orgaan. Een deel van de *back office* taken zal mogelijk binnen het bibliothekennetwerk worden ontwikkeld en aangeboden. ProBiblio zal ten behoeve van het netwerk facilitaire taken blijven aanbieden. De functie van kennis- en informatiecentrum wordt waarschijnlijk binnen het netwerk opgepakt door SOOB en ProBiblio. Daarbij denkt men aan kennisteams die al dan niet ad hoc worden gevormd door medewerkers van de bibliotheken en van ProBiblio.

Groote basisbibliotheken

Er gelden geen formele definities. In West-Friesland wordt gewerkt aan samenwerking waarbij een verzorgingsgebied van rond de 38.000 mensen ontstaat. In het algemeen wordt, conform het advies van de Noord-Hollandse werkgroep samenwerking en netwerkvorming, gestreefd naar een ideale schaalgrootte van 100.000 tot 150.000 inwoners en een arbeidsinzet van 40 tot 60 formatieplaatsen.

Ook het advies van de werkgroep om tot geleidelijke totstandkoming van basisbibliotheken te komen, wordt gevolgd. Een projectorganisatie kan taken en functies uitvoeren die beter op bovenlokaal of regionaal niveau kunnen worden aangepakt. Zo'n projectorganisatie zou kunnen bestaan uit medewerkers van de deelnemende bibliotheken, een (externe) projectleider en worden gestuurd door een stuurgroep waarin alle deelnemende bibliotheken zijn vertegenwoordigd. De SOOB heeft geadviseerd dat herziening van het werkgeverschap het sluitstuk van het proces van bibliotheekvernieuwing moet zijn. De SOOB pleit voor gezamenlijk werkgeverschap in grotere eenheden, met als voorbeeld de OBA.

Rol adviesbureau

De provincie voert haar regierol bewust uit zonder externe procesondersteuning. Wel worden externe adviseurs betrokken bij deelonderzoeken; zij zijn bijvoorbeeld aangezocht als voorzitters van de inhoudelijke werkgroepen. Ook was onderzoeksbureau IOO gevraagd de adviezen van deze werkgroepen door te rekenen. Op het lokale niveau zijn enkele adviesbureaus in opdracht van de betrokken gemeenten actief.

Overlegstructuren

Er zijn in Noord-Holland geen stuur- of werkgroepen bibliotheekvernieuwing opgericht. Wellicht wordt daar later alsnog toe besloten. Wel heeft de provincie een projectteam bibliotheekvernieuwing ingesteld waarin ook de gedeputeerde actief is. Het projectteam wordt geïnformeerd over en volgt de ontwikkelingen binnen de SOOB. Ter inhoudelijke verdieping en in voorbereiding op het provinciaal bibliotheekbeleidsplan werden vier inhoudelijke werkgroepen ingesteld die adviseerden over deeltrajecten van de bibliotheekvernieuwing. De provincie voert geregeld (apart) overleg met bibliotheekbesturen en gemeenten. In 2003 worden op initiatief van de provincie werkgroepen ingesteld die zich bezig zullen houden met de onderwerpen financiën en werkgeverschap. Ook overweegt men een structureel overleg op te richten waar betrokkenen de voortgang in de basisbibliotheekvorming kunnen bespreken. Ten slotte zullen in 2003 werkgroepen financiën en werkgeverschap worden opgericht.

Wat maakt het verschil

De provincie Noord-Holland is naar eigen zeggen het proces ingegaan met een open houding en heeft veel energie in draagvlakontwikkeling gestoken. Er werd en wordt niet met een voorop gezet model gewerkt en ook is geen extern adviesbureau als procesbegeleider aangezocht. In het algemeen wordt sterker ingezet op kwaliteitsverbetering (van het aanbod en de onderlinge samenwerking) dan op implementatie van een structuurwijziging. Dit heeft in het veld ook wel geleid tot kritiek op de 'vrijblijvendheid' van niet-vrijblijvende samenwerking.

Voorbeelden andere provincies

De ontwikkelingen in andere provincies worden globaal gevolgd. Speciale aandacht is er voor de processen in Overijssel, Noord-Brabant en Zeeland. Omdat ProBiblio ook ondersteunende taken en diensten uitvoert in Zuid-Holland, vindt er ook geregeld afstemming met deze provincie plaats.

Succesfactoren

- Gemeenten hebben gezamenlijke projectvoorstellen ingediend en diverse samenwerkingsinitiatieven worden nu verder uitgewerkt.
- Directeuren van de (in de SOOB verenigde) bibliotheken en de provincie zijn het redelijk met elkaar eens en zijn betrokken bij de uitvoering van de drie deelprocessen.
- In SOOB verband worden gezamenlijk projecten opgezet ter vernieuwing van het netwerk. Opvallend is dat ook de (zeer grote) OBA daarbij is betrokken.
- Het vernieuwingsproces heeft bijgedragen aan een verbetering van de communicatie tussen gemeenten en bibliotheken en tussen gemeenten onderling.

Aandachtspunten

- Afwachtende houding van enkele (met name kleinere) gemeenten.
- Financiën: gesprekspartners onderkennen het gevaar dat de herstructurering en kwaliteitsverbetering zonder extra (Rijks)geld stagneert.
- Het is moeilijk de financiële en organisatorische consequenties van basisbibliotheken in kaart te brengen. Vanuit het projectteam zou men hier meer landelijke ondersteuning bij willen.

- Lastige punten bij bovenlokale samenwerking betreffen verschillen in de hoogte van gemeentelijke subsidies en bijdragen, in personeelsformaties, in volume (gebouwen en verzorgingsgebied) en in salariering van het personeel (wel/geen gemeenteambtenaren).

Provincie Overijssel

Inleiding

In Overijssel zijn op dit moment 27 bibliotheekorganisaties actief. Op korte termijn zullen dit er 26 of 25 zijn. Voorheen waren er 45 bibliotheekorganisaties, maar deze werden parallel met het in 2000 gestarte proces van gemeentelijke herindeling - van 45 naar 26 gemeenten - samengevoegd. Negen bibliotheekorganisaties zijn zelfstandig werkgever, de anderen hebben deze taak uitbesteed aan de Overijsselse Bibliotheek Dienst (OBD). De directies van de bibliotheekorganisaties zijn allen vertegenwoordigd in het DOBO, het Directie Overleg Bibliotheken Overijssel.

Doel van de herstructurering

Doel van de herstructurering is de totstandkoming van sterke (basis)bibliotheken die onderling samenwerken in een provinciaal bibliotheeknetwerk. Dit netwerk is gelaagd en wordt aangestuurd door provincie en gemeenten. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen front office en back office taken. Het netwerk wordt gevormd door de basisbibliotheken en wordt ondersteund door de steunfunctie-instellingen (de OBD en in beperkte, want specifieke mate de WSF-instelling van Stadsarchief en Athenaeumbibliotheek te Deventer en de Provinciale Bibliotheek Overijssel). De bibliotheken nemen producten en diensten af van de OBD en vormen onderling en in samenwerking met de OBD waar nodig project- of kennisteams om bepaalde onderwerpen gezamenlijk aan te pakken.

Door met de herstructurering aan te sluiten op de gemeentelijke herindeling werd voorkomen dat één of meer bibliotheken buiten spel zouden komen te staan. Ook werd zo een basis gelegd voor een eenduidige aansturing vanuit de betrokken gemeenten. Hoewel de meeste bibliotheken in Overijssel qua verzorgingsgebied onder de door de stuurgroep Meijer geformuleerde optimale schaalgrootte voor basisbibliotheken zitten, worden zij wel als zodanig aangeduid. Daarbij speelt het sterke achterliggende netwerk, dat bepaalde taken kan (helpen) uitvoeren een belangrijke rol. Op dit moment wordt niet expliciet naar verdere samenwerking gestreefd; de bibliotheken en gemeenten moeten veelal nog 'bijkomen' van de fusies van de afgelopen tijd. Toch worden vanuit de bibliotheken zelf al initiatieven ontplooid om tot verdere samenwerking te komen.

Visie

In Overijssel werd eind jaren '80 al een begin gemaakt met de bibliotheekvernieuwing. In de jaren '90 kreeg een en ander verder vorm. De bibliotheken brachten een provinciaal samenwerkingsnetwerk tot stand en er kwam een structureel overleg tussen de directeuren van alle lokale bibliotheken, het DOBO. In 1998 bracht het DOBO de nota 'Visie op bibliotheeknetwerk in de provincie Overijssel' uit. Hierin gaven de bibliotheken aan dat zij gezamenlijk toewerken naar een provinciale netwerkorganisatie. De positie van de OBD als centrale werkgever werd herzien. De kleinere bibliotheken werden voortaan zelfstandig in het DOBO vertegenwoordigd en niet meer via de OBD. Na de herstructurering zijn er 27 (en binnenkort 25) bibliotheekorganisaties. Er is expliciet voor gekozen vanuit de provincie geen verdere fusies aan te moedigen of anderszins 'van boven af' over structuur te spreken. De inhoud moet centraal staan.

Proces

Zoals al aangegeven werd reeds vóór het rapport van de stuurgroep Meijer in Overijssel een begin gemaakt met de herstructurering van het bibliotheekwerk. En nog eerder waren de twee in Overijssel actieve Provinciale Bibliotheek Centrales samengegaan in de OBD. Vanuit het DOBO werden kaders en randvoorwaarden voor de herstructurering geformuleerd. De OBD werd omgevormd tot een bibliotheekdienst voor alle bibliotheken. Er werd niet langer met rayondirecteuren gewerkt; alle bibliotheken waren in principe zelfstandig, zij het dat de OBD voor de kleinere bibliotheken de werkgeverstaken vervulde. Het proces kwam in een versnelling toen voor de samenwerking tussen en schaalvergroting van bibliotheken werd aangesloten op de gemeentelijke herindeling. Er wordt vanuit provincie en gemeenten niet aangestuurd op verdere fusie tussen de reeds gevormde 'basisbibliotheken'. Mede door deze benadering ontstaan nu bottom up initiatieven voor verdere samenwerking. De provincie wil ook hierbij een faciliterende rol spelen.

Gemeenten en provincie hebben een convenant afgesloten dat loopt tot en met 2005. Deze datum houdt verband met de periode waarin het Rijk de zogenoemde € 5,5 miljoen gelden ter beschikking

stelt. In het convenant is afgesproken dat jaarlijks de voortgang wordt gemeten om te bekijken of de herstructurering goed op koers is.

Stand van zaken

Alle gemeenten hebben met de provincie een bestuursovereenkomst (convenant) getekend, getiteld *Maatwerk in Samenhang. Het Overijsselse convenant herstructurering openbaar bibliotheekwerk 2002-2005*. In de nabije toekomst zal van de 27 bibliotheekorganisaties van nu naar 25 worden gegaan. Inmiddels overleggen de bibliotheekbesturen van onder meer Tubbergen, Dinkelland, Losser en Oldenzaal over verdere samenwerking. Mochten deze bibliotheken samengaan, dan hebben zij gezamenlijk een verzorgingsgebied van rond de 100.000 inwoners. Het gaat evenwel vooralsnog om verkennende gesprekken.

In Overijssel zijn zes zogenoemde Kulturhusen in ontwikkeling en er volgen er waarschijnlijk nog tien. In een Kulturhus, als concept aanvankelijk bedoeld voor plattelandsgemeenten, worden diverse culturele en maatschappelijke instellingen – waaronder de bibliotheek - samengebracht om zo schaalvoordelen te behalen en te voorkomen dat afzonderlijke vestigingen gesloten worden. Aldus streeft men er naar voorzieningen terug te brengen, te behouden en te verbeteren. De provincie ondersteunt financieel.

Rol Provincie

De provincie heeft in het hele proces van herstructurering een sterke regisserende rol vervuld. Ook werd veel aandacht besteed aan draagvlak. De provincie stelt aanzienlijke eigen financiële middelen beschikbaar ten behoeve van het proces (sinds 1998 een kleine €0,5 miljoen per jaar). Er is ook een extra budget voor de vorming van Kulturhusen. De provinciale middelen hebben een zeker multiplier effect gehad waardoor voor bepaalde projecten ook geld vanuit bijvoorbeeld het NBLC en het Rijk beschikbaar kwam. De positie van de provincie is mede te danken aan actieve betrokkenheid van de gedeputeerde, die tevens vanuit het IPO bij het proces van bibliotheekvernieuwing is betrokken.

Rol gemeenten

De gemeenten zijn formeel verantwoordelijk voor de totstandkoming van basisbibliotheken en zijn opdrachtgever van de bibliotheken. Dat houdt in dat gemeenten afspraken maken met de bibliotheken over de invulling van kernfuncties en eventuele aanvullende functies. Het doel van de herstructurering en de rollen en taken van gemeenten en provincie staan omschreven in het convenant 'Maatwerk in samenwerking' (naar analogie van het landelijke Koepelconvenant) dat de provincie Overijssel met alle gemeenten heeft getekend. Dit convenant en de overleggen in BOBO en AOBO (zie hieronder) zijn tevens bedoeld als steun in de rug voor gemeentelijke portefeuillehouders en ambtenaren. Zo is er voorzien in bestuurlijk en ambtelijk overleg, worden gemeenten beter geïnformeerd en verbetert het contact met de bibliotheken. Door deze overleggen wordt het eveneens makkelijker de krachten te bundelen.

Verdeling Rijksgelden 2001-2002

De beschikbare gelden zijn door de provincie verdeeld tussen de 30- gemeenten naar rato van inwonertal en op basis van de bestedingsplannen die de gemeenten en bibliotheken hebben ingediend. De plannen moesten betrekking hebben op basisbibliotheekvorming en op personele kosten 'in brede zin', conform de criteria zoals deze door het ministerie van OC&W waren opgesteld. In de praktijk waren de bestedingsplannen gericht op versterking van het management, cultureel ondernemerschap, deskundigheidsbevordering en technische vernieuwing. De middelen werden niet aangewend voor of verdeeld ten behoeve van onderlinge samenwerking of netwerkvorming.

Provinciale Bibliotheek Centrale

De positie van de OBD is reeds aan bod gekomen onder de kopjes visie en proces. Kort gezegd komt het erop neer dat de OBD zich in de loop van de jaren heeft ontwikkeld van facilitaire organisatie, die met name de werkgevers- en managementtaken voor de kleinere bibliotheken vervulde, naar een ondersteunende instelling van en voor alle bibliotheken en met een spilfunctie in het Overijsselse netwerk. Dit wordt hieronder verder toegelicht.

Facilitair bedrijf en kennis- en infocentrum

De OBD in Overijssel richt zich als facilitaire bibliotheekbedrijf op zowel inhoudelijke als niet-inhoudelijke ondersteuning van *front* en *back office* taken van de bibliotheken. De OBD wordt deels gesubsidieerd door de provincie en werkt in opdracht van de provincie, basisbibliotheken en derden. Ook voert de OBD faciliterende taken uit voor het DOBO. In opdracht van het DOBO zijn een aantal

inhoudelijke projecten (op dit moment zo'n 18) aangewezen die door het netwerk gezamenlijk worden uitgevoerd ten behoeve van alle bibliotheken in Overijssel. Binnen dit (niet fysieke) kenniscentrum vervullen diverse bibliotheken een specifieke rol, de bibliotheek Enschede bijvoorbeeld op het gebied van bladmuziek en de bibliotheek Deventer (die ook de Wetenschappelijke Steun Functie vervult) bij het digitaal ontsluiten van collecties en bestanden. De OBD heeft een coördinerende taak en draagt zorg voor de projectleiding. Facilitair bedrijf en kenniscentrum zijn dus niet gescheiden.

Werkgeverschap

Voor wat betreft de herziening van het centrale werkgeverschap van de OBD voor de aangesloten bibliotheken wordt momenteel in een pilot toegewerkt naar een zogenoemd 'werkgeverschap in netwerkverband'. Dat wil zeggen dat het juridisch werkgeverschap bij de OBD blijft, maar de bibliotheken eigen directeuren hebben met eigen bevoegdheden. Versimpeld gezegd wordt gewerkt met een 'uitzendformule' waarbij personeel dat formeel in dienst is van de OBD, wordt gedetacheerd bij de verschillende organisaties. Behalve de aangesloten bibliotheken, hebben ook twee zelfstandige bibliotheken reeds aangegeven interesse te hebben voor dit model. Er is een brochure in de maak waarin dit model wordt toegelicht (met het Procesbureau is overleg geweest om een landelijke pilot gezamenlijk werkgeverschap te ontwikkelen, maar uiteindelijk is dit niet doorgegaan en heeft Overijssel het bovenbeschreven model voor eigen kosten uitgewerkt).

Groote basisbibliotheken

Er zijn in Overijssel twee basisbibliotheken (Enschede en Zwolle) met een verzorgingsgebied van over de 100.000 inwoners. Vier andere bibliotheken zitten met hun verzorgingsgebied boven de 50.000, en acht gemeenten zitten rond dit getal. De overige dertien bibliotheekorganisaties hebben een verzorgingsgebied van (rond de) 30.000 inwoners.

Rol adviesbureau

Bij het Overijsselse proces zijn op dit moment geen extern adviesbureaus betrokken. Wel is gebruik gemaakt van adviseurs uit het eigen netwerk; de directeur van de openbare bibliotheek Enschede heeft bijvoorbeeld (tegen betaling) 30- gemeenten geadviseerd over de opstelling en indiening van bestedingsplannen ten behoeve van de toekenning van de € 5,5 miljoen gelden.

Het gevaar van externe adviesbureaus zou - aldus enkele betrokkenen in Overijssel - zijn dat deze onvoldoende zicht hebben op branche-eigen processen. Bij de herstructurering gaat het om lang lopende processen die uit de organisaties zelf moeten komen en - vooral ook - moeten beklijven.

Overlegstructuren

Zoals aangegeven overleggen de directeuren van de bibliotheken in Overijssel in het DOBO.

Gemeenten en provincie overleggen minstens eens per jaar in het Bestuurlijk Overleg Bibliotheken Overijssel (BOBO) en ambtelijk twee tot vier maal per jaar in het Ambtelijk Overleg Bibliotheken Overijssel (AOBO). Uit een vertegenwoordiging van het BOBO is een bestuurlijk platform herstructurering openbaar bibliotheekwerk Overijssel opgericht.

De directeur van de OBD adviseert het DOBO en de OBD zelf heeft statutair een faciliterende taak ten opzichte van dit directeuren overleg. Binnen het DOBO wordt vooral overlegd over inhoudelijke ontwikkelingen in en voor het Overijsselse bibliotheekwerk.

Daarnaast zijn (met uitzondering van de bibliotheek Deventer die een meer ongebonden positie wil behouden) de bibliotheken lid van de Raad van Deelnemers van de OBD. Deze Raad is te vergelijken met een aandeelhoudersvergadering zoals het bedrijfsleven deze kent. De Raad van Deelnemers beslist over de jaarrekening van de OBD en uit haar midden wordt een aantal commissarissen aangewezen die zitting nemen in de Raad van Commissarissen van de OBD.

Wat maakt het verschil

Al sinds 1987 is geen sprake meer van 'gedwongen winkelnering' voor de bij de OBD aangesloten bibliotheken. Producten kunnen al dan niet worden afgenomen; bepalend daarbij is de prijs-kwaliteit verhouding. De bibliotheken hebben een gelijkwaardige positie binnen het Overijsselse bibliotheeknetwerk, er is veel contact en de onderlinge lijnen zijn kort. De OBD heeft binnen dit krachtenveld een sterke positie verworven als organisatie van en voor de bibliotheken. Binnen DOBO krijgt de samenwerking van het Overijsselse bibliotheekwerk gestalte terwijl de provincie dit financieel faciliteert. De OBD volgt in het algemeen de adviezen van het DOBO op ofschoon de dienst daar niet formeel toe is verplicht. Volgens de OBD is geen sprake van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie tussen OBD en de bibliotheken, maar veeleer van een (de facto) coöperatie-model en van *checks and balances*.

Voorbeelden andere provincies

Overijssel, dan wel bepaalde elementen uit het Overijsselse 'model' dienen vaak als voorbeeld voor andere provincies (bijvoorbeeld het concept Kulturhus en de pilot werkgeverschap in netwerkverband). Omgekeerd volgt Overijssel ook de ontwikkelingen elders. Met Gelderland wordt samengewerkt aan een kwaliteitsmodel. Betrokkenen onderstrepen evenwel dat elke provinciale context weer anders is en eigen keuzes en richtingen vergt. In Overijssel is men ervan overtuigd dat de inhoud centraal moet staan en dat men vooral 'concreet moet beginnen'. Aldus kan een zwaan-kleef-aan effect ontstaan. In andere provincies zou, aldus de gesprekspartners, de structuur soms teveel voorop staan. Ook is men er in Overijssel trots op dan men niet met adviesbureaus werkt.

Succesfactoren

- Het herstructureringsproces werd (concreet) al eind jaren negentig ingezet.
- De provincie stelt aanzienlijke middelen ter beschikking.
- De gemeenten zijn nauw(er) betrokken door ondertekening van een convenant met de provincie. Zo wordt ook duidelijker wie verantwoordelijk is voor wat.
- De Provinciale Bibliotheek Centrale heeft zich ontwikkeld tot een OBD van en voor alle bibliotheken.
- Het proces kon aansluiten bij de gemeentelijke herindeling.
- Er zijn bevlogen en betrokken mensen 'met gezag' op cruciale posten.
- Dankzij de samenwerking binnen het netwerk worden nieuwe producten ontwikkeld en schaalvoordelen behaald.
- Door de samenwerking in het netwerk worden ook nieuwe contacten met andere instellingen dan bibliotheken gelegd. Dit is inhoudelijk de moeite waard (kwaliteitsverbetering, nieuwe producten en diensten) en zet de bibliotheek meer 'op de kaart' naar zowel gebruikers als financiers.

Knelpunten

- Uitblijven van (verwachte) Rijkssubsidies. Ook in Overijssel roept dit de nodige frustraties op. Bovendien maakt het uitblijven van Rijksgeld het moeilijk gemeenten tot blijvende financiële inspanningen te bewegen. In dat opzicht biedt het (provinciale) convenant onvoldoende basis.
- In vervolg op bovenstaande: enkele gemeenten hebben vóór de ondertekening een voorbehoud gemaakt. Zij willen zich niet verplichten om na 2004 hun subsidiestromen gelijk te houden. Dit heeft zijn weerslag gevonden in de gehanteerde formulering van de gevraagde financiële inspanning.
- De door het Rijk aan de subsidiegelden verbonden 'administratieve rompslomp' van bestedingsplan, verantwoording, afrekening etcetera.
- Het vernieuwingsproces loopt in Overijssel al zo'n zeven jaar; het absorptieniveau van betrokkenen dreigt te worden bereikt.
- Personeelstekort, zowel kwalitatief als kwantitatief.
- De grote spreiding in Overijssel van bibliotheekvestigingen. In sommige gemeenten zijn wel negen vestigingen en het is financieel moeilijk deze alle te handhaven. Mede daarom wordt het concept Kulturhus verder ontwikkeld.

Provincie Utrecht

Inleiding

In Utrecht zijn negen zelfstandige bibliotheken te vinden en 32 bij de Provinciale Bibliotheek Centrale Utrecht (PBCU) aangesloten bibliotheken. In een aantal bibliotheken wordt bovendien kunst uitgeleend. Het personeel van de aangesloten bibliotheken is in dienst van de PBCU; een rayondirecteur van de PBCU is verantwoordelijk voor de directievoering van deze bibliotheken. De PBCU levert daarnaast ook specifieke diensten aan de aangesloten bibliotheken en aan een aantal zelfstandige bibliotheken.

Doel van de herstructurering

De modernisering van het Utrechtse bibliotheekwerk wordt gezien als een noodzakelijk middel om te komen tot professionalisering, vernieuwing en ondernemerschap bij alle Utrechtse bibliotheken. Daartoe wordt gewerkt aan een netwerk van samenwerkende, regionale basisbibliotheken met een aantal gemeenschappelijke *back office* voorzieningen op provinciaal niveau. De PBCU zal worden omgevormd tot facilitair bedrijf.

Visie

De provinciale betrokkenheid bij het proces van bibliotheekvernieuwing moet in samenhang worden gezien met het recente provinciale beleids- en investeringskader *Agenda 2010*. Dit kader werd geformuleerd door Provinciale Staten en heeft mede tot doel de provincie als een meer herkenbare speler in de Utrechtse samenleving te positioneren. *Agenda 2010* bevat een tiental projecten waarmee de provincie een bijdrage wil leveren aan de kwaliteit van de leefomgeving en aan het voorzieningenniveau in Utrecht. De provinciale inzet voor bibliotheekvernieuwing valt onder het project 'Informatie voor iedereen'. De ondertitel van het betreffende projectvoorstel luidt: 'De bibliotheek van boek tot *bite*'. Daarmee wordt onderstreept dat de doelstelling van het project is om vele soorten van informatie voor iedereen toegankelijk te maken. De bibliotheek wordt daartoe als belangrijk instrument aangemerkt.

In de vormgeving van de provinciale betrokkenheid bij bibliotheekvernieuwing, nam de provincie een sterk sturende rol op zich. Vanuit de bibliotheken riep dit weerstand op; men wilde meer betrokken worden. De provincie nam deze kritiek ter harte en heeft in het verdere proces meer ruimte gelaten voor een *bottom up* benadering. Vanuit het uitgangspunt dat de inhoud centraal staat, stelt de provincie middelen ter beschikking om vernieuwing te onderzoeken en betrokkenen te stimuleren een rol op te pakken. Het provinciaal plan van aanpak waaraan begin 2003 de laatste hand wordt gelegd, is dan ook mede gebaseerd op een interactief proces met alle betrokkenen. Met de instelling van de stuurgroep Modernisering Utrechts Bibliotheekwerk in juli 2002 besloot de provincie weer een meer richtinggevende rol op te pakken. Het rapport van de stuurgroep Meijer wordt als kader aangehouden, de Utrechtse invulling zal, zoals ook in andere provincies, maatwerk zijn.

Proces

De stuurgroep Modernisering Utrechts Bibliotheekwerk hield begin september 2002 haar eerste vergadering en heeft de opdracht om in overleg met gemeenten en bibliotheken richting te geven aan de moderniseringsslag. De eerste maanden na haar oprichting in juli 2002 heeft de stuurgroep onder meer gewerkt aan draagvlakvergroting in het bibliotheekveld. Dit was nodig vanwege een wat afwachtende houding die bibliotheken en gemeenten aannamen, onder meer vanwege de problemen rond de PBCU (zie hieronder). Eind november werd een startconferentie gehouden voor bibliotheekmanagers en beleidsambtenaren. Eind november 2002 werd een startconferentie gehouden voor bibliotheekmanagers en beleidsambtenaren. In januari 2003 volgde een tweede conferentie waarbij ook gemeentebestuurders en bibliotheekbestuurders werden uitgenodigd. Er wordt naar gestreefd in juni 2003 ondertekende intentieverklaringen met betrekking tot de vorming van regionale basisbibliotheken te hebben. In het concept plan van aanpak wordt het proces als volgt ingedeeld:

- Oriëntatiefase (oktober 2002 – mei 2003);
- Voorbereidingsfase (juni 2003 – voorjaar 2004);
- Realisatiefase (voorjaar 2004 – medio 2004);
- Nazorgfase (vanaf medio 2004).

Stand van zaken

Al voorafgaande aan de activiteiten van de stuurgroep, zijn overal in de provincie diverse ontwikkelingen op gang gebracht waarbij bibliotheken onderlinge samenwerking onderzoeken. Rond de Utrechtse Heuvelrug werken bijvoorbeeld zeven bibliotheken en gemeenten samen in een pilot, waarvoor de provincie in 2000 uit eigen middelen subsidie heeft verstrekt. Maar ook in de Zuidwest-, Noordwest- en in de Noordoost-regio verkennen bibliotheken mogelijke samenwerking. Opvallend is dat vooral de bij de PBCU aangesloten (kleinere) bibliotheken elkaar opzoeken. Hoewel vanuit de provincie wordt ingezet op samenwerking van groot met klein, zoeken veel bibliotheken liever gelijkwaardige samenwerkingspartners. De stuurgroep werkt aan de haar opgedragen taken. Naar verwachting brengt de stuurgroep in samenwerking met adviesbureau Twynstra Gudde begin 2003 de definitieve versie uit van het plan van aanpak voor de oriëntatiefase van het vernieuwingsproces. In de laatste maanden van 2002 bespraken betrokkenen conceptversies van dit plan. Het plan van aanpak heeft een procesmatige invalshoek. In een aantal ondersteuningsteams worden inhoudelijke thema's nader uitgewerkt. Verder werkt de PBCU aan het verbeteren van de dienstverlening, waarbij het accent ligt op de facilitaire dienstverlening en op het financieel gezond(er) maken van de PBCU.

Rol provincie

In de paragraaf Visie werd al opgemerkt dat de provinciale rol in samenhang moet worden gezien met de beleidsinzet rond *Agenda 2010*. De provincie voert de regie in het proces van bibliotheekvernieuwing en is in niet dwingende zin kaderstellend. De stuurgroep heeft vanuit de provincie een opdracht meegekregen; hoe deze wordt ingevuld bepaalt de stuurgroep zelf. De vorming van basisbibliotheken zal door de bibliotheken en de gemeenten zelf (*bottom up* dus) vorm moeten krijgen.

Rol gemeenten

De rol van gemeenten als zijnde opdrachtgever wordt (onder meer in de stuurgroep) nog nader uitgewerkt. De provincie en Twynstra Gudde hebben gemeenten en bibliotheken gevraagd '360 graden in het rond' te kijken naar mogelijke samenwerkingspartners.

Verdeling Rijksgelden 2001-2002

Na aftrek van de zeven procent die de provincie voor haar bijdrage mag aanwenden, wordt de ene helft van de beschikbare middelen aangewend voor regionale activiteiten ten behoeve van de vorming van basisbibliotheken en de andere helft ten behoeve van netwerkvorming op provinciaal niveau (gericht op alle bibliotheken). Om versnippering te voorkomen, heeft de provincie gemeenten gevraagd zo mogelijk een gebundeld beroep te doen op de middelen. Het Provinciaal Directie Overleg (PDO) is gevraagd voorstellen te doen ten behoeve van de netwerkvorming op provinciaal niveau

Provinciale Bibliotheek Centrale

De Provinciale Bibliotheek Centrale Utrecht (PBCU) is een dienstverlenende organisatie die voor de bibliotheken in de kleinere gemeenten het werkgeverschap, de directievoering en de administratie verzorgt. De ontwikkelingen in Utrecht werden gekleurd door de voorgenomen, maar inmiddels afgewende fusie van de Provinciale Bibliotheekcentrale Utrecht (PBCU) en de *back office* van de gemeentebibliotheek Utrecht. Deze fusie ging niet door wegens oplopende kosten en onzekerheid omtrent de effecten van fusie. Ook was in de fusiebesprekingen de toekomstige bibliotheekstructuur niet meegenomen. De PBCU kampte met een groot begrotingstekort (was technisch failliet) en zowel de interne organisatie als de dienstverlening liet (onder meer door capaciteitsgebrek) te wensen over. Er ontstond grote onrust in het veld toen de provincie de suggestie had gewekt dat de taken van de PBCU werden afgebouwd, in plaats van omgebouwd. Daarop is medio 2002 een veranderoperatie op gang gekomen om de positie van de PBCU en haar dienstverlening te verbeteren. Een interim-manager en een interim Raad van Toezicht traden aan om orde op zaken te stellen. In juli 2002 werd een plan van aanpak bij Provinciale Staten ingediend, in september 2002 gevolgd door een herziene begroting voor 2002. De PBCU streeft ernaar, voor de overgangperiode tot een nieuwe netwerkstructuur, een acceptabel aanbod van dienstverlening te herstellen. Ook zal een basis worden gelegd om de PBCU te veranderen van een traditionele aanbodgerichte dienstverlener naar een professionele, vraaggestuurde dienstverlener. De provincie heeft extra middelen (te weten € 2 miljoen voor de jaren 2002, 2003 en 2004) ter beschikking gesteld voor het veranderproces. Eind december 2002 besloot de PBCU, wegens (blijvende) financiële tekorten in de normale exploitatie, de afdelingen Specifieke Dienstverlening en Media per 1 januari 2003 op te heffen. De PBCU heeft aangegeven de dienstverlening van deze afdelingen op een zorgvuldige manier af te zullen bouwen. De PBCU zag zich genoodzaakt te snijden in de uitgaven, omdat het niet mogelijk was voor het jaar 2003 de

inkomsten uit subsidie door provincie en gemeenten te vergroten (de begrotingen voor 2003 van de subsidiegevers en de aangesloten bibliotheken lagen al vast). Ook was het niet mogelijk de tarieven voor de dienstverlening te verhogen. De reden dat juist de genoemde afdelingen worden afgebouwd is dat deze minder zouden passen in de toekomstige rol van de PBC als facilitair bedrijf en dat bij die afdelingen substantiële bezuinigingen kunnen worden gerealiseerd. Vanuit de aangesloten bibliotheken werd overwegend negatief op deze beslissing en redenering gereageerd. Eind januari 2003 draagt de interim-manager zijn taken over. Het streven is dat de PBCU in september 2003 een kostendekkende productbegroting voor het jaar 2004 kan indienen.

Facilitair bedrijf en kennis- en infocentrum

In de toekomstige bibliotheekstructuur speelt schaalvergroting een belangrijke rol. In de ideale situatie zullen taken deels binnen het netwerk worden verdeeld en deels worden uitbesteed. De PBCU zal worden omgevormd tot een vraaggestuurde organisatie. In de planvorming gaat men ervan uit dat in de nieuwe structuur ook andere aanbieders van diensten actief kunnen zijn (bijvoorbeeld regionale of landelijke opererende facilitaire bedrijven). Hoe een en ander precies vorm zal krijgen is onderwerp van onderzoek en overleg. Vooralsnog worden de gezondmaking en de toekomstige positie van de PBCU langs gescheiden trajecten ter hand genomen. De prioriteit ligt bij de financiële gezondmaking en verbetering van de dienstverlening van de PBCU.

Groote basisbibliotheken

De vorming van basisbibliotheken moet nog concreet gestalte krijgen. Daar waar bibliotheken al samenwerking verkennen, gaat het veelal om een verzorgingsgebied van 50.000 tot 70.000 inwoners. In het concept plan van aanpak wordt aangegeven dat basisbibliotheken en het provinciale netwerk in feite communicerende vaten zijn. Wanneer er kleine basisbibliotheken tot stand komen, zal ter compensatie een sterk provinciaal netwerk nodig zijn. Wanneer er grote basisbibliotheken worden gevormd, kan het takenpakket op netwerkniveau beperkt blijven. De stuurgroep heeft zich tot taak gesteld erop toe te zien dat er geen zogenoemde witte vlekken ontstaan.

Rol adviesbureau

Twynstra Gudde heeft een procesbegeleidende rol. Het heeft ten behoeve van het provinciaal bibliotheekbeleidsplan een inventarisatie uitgevoerd en werkt samen met de stuurgroep aan het plan van aanpak voor het vernieuwingsproces. Ook begeleidt het bureau de inhoudelijke ondersteuningsteams.

Overlegstructuren

In juli 2002 werd op initiatief van de provincie de stuurgroep Modernisering Utrechts Bibliotheekwerk opgericht. De stuurgroep bestaat uit een onafhankelijk voorzitter en uit vertegenwoordigers van gemeenten, zelfstandige bibliotheken en de bij de PBCU aangesloten bibliotheken. De gedeputeerde is adviserend lid. De stuurgroep heeft tot taak in een interactief proces met gemeenten en bibliotheken richting te geven aan de moderniseringsslag en deze te begeleiden. Verder kent Utrecht het al lang bestaande PDO Bibliotheken. Dit (werk)overleg heeft recentelijk een nieuwe impuls gekregen als overlegplatform van de bij de PBCU aangesloten bibliotheken en de zelfstandige bibliotheken. Voorheen werden de aangesloten bibliotheken in dit overleg vertegenwoordigd door de directeur van de PBCU en/of door de rayondirecteuren. De aangesloten bibliotheken waren daardoor vaak slecht op de hoogte van de ontwikkelingen in PDO-verband. Ten slotte zal een aantal inhoudelijke ondersteuningsteams zich bezig gaan houden met thema's als netwerkvorming en de rol van gemeenten.

Wat maakt het verschil

De positie van de PBCU is medebepalend voor de ontwikkelingen in Utrecht. De eerdere provinciale bezuinigingen op de uitgaven voor de PBCU, slecht functioneren, financiële problemen en de afgeblazen fusie hebben voor de nodige vertraging in het vernieuwingsproces gezorgd. De bij de PBCU aangesloten bibliotheken zijn gemiddeld actiever in het onderzoeken van samenwerking - maar dan wel vooral met andere aangesloten bibliotheken - dan de zelfstandige bibliotheken. De zelfstandige bibliotheken zijn wat terughoudend ten aanzien van samenwerking met aangesloten bibliotheken vanwege de onderlinge verschillen in bijvoorbeeld bedrijfsvoering, professionaliteit en bestuursniveau. Ook geldt dat bij de bij de PBCU aangesloten bibliotheken vaak nog sprake is van achterstallig onderhoud. Dit maakt deze bibliotheken niet tot een aantrekkelijke samenwerkingspartner.

Voorbeelden andere provincies

De financiële problemen van de PBCU hebben de knelpunten rond de tripartiete financiering (provincie, 30- gemeenten en tarieven) scherp voor het voetlicht gebracht. De provinciale bijdrage was in verhouding tot de rest van Nederland in Utrecht het laagst. Mede daardoor heeft de PBCU scherpe keuzes moeten maken ten aanzien van haar takenpakket. De bibliotheekvernieuwing in de provincie Utrecht is in het algemeen door de financiële problemen rond de PBCU relatief laat op gang gekomen. De provincie kan daardoor wel haar voordeel doen met de ervaringen (ook van het begeleidend adviesbureau) die in andere provincies zijn opgedaan.

Succesfactoren

- Veel bibliotheken zijn al daadwerkelijk bezig met het verkennen van onderlinge samenwerking.
- Binnen het PDO hebben bibliotheekdirecteuren al uitgesproken een aantal inhoudelijke taken in netwerkverband te willen onderbrengen (deskundigheidsbevordering, transport en logistiek, automatisering en collectionering).
- Er is een begin gemaakt met de financiële gezondmaking en ombouw van de PBCU.

Aandachtspunten

- De omvorming van de PBCU tot facilitair bedrijf.
- Financiën: moderniseringsproces vraagt zowel incidenteel als structureel extra investeringen.
- Financiën: mogelijke verschuiving van financiële middelen van de PBCU naar samenwerkingsverbanden/basisbibliotheken.
- De concretisering van basisbibliotheekvorming en de totstandkoming van het netwerk.
- Kleinere bibliotheken zoeken veelal gelijkwaardige samenwerkingspartners en grotere bibliotheken zien geen directe meerwaarde in samenwerking met kleinere bibliotheken.

Provincie Zeeland

Inleiding

Zeeland heeft een inwonertal van nog geen 375.000 op een relatief grote oppervlakte. Er zijn slechts vijf steden met meer dan 30.000 inwoners. Per 1 januari 2003, wanneer in de regio Zeeuws-Vlaanderen gemeenten worden heringedeeld van zeven naar drie gemeenten, zijn er in totaal dertien Zeeuwse gemeenten. Het Zeeuwse bibliotheekstelsel bestaat uit dertien bibliotheekorganisaties met in totaal 34 bibliotheekvestigingen. Onder de dertien organisaties bevinden zich elf stichtingen, één Gemeenschappelijke Regeling (Zeeuwse Bibliotheek) en één gemeentebibliotheek (Vlissingen). De Stichting Centrale Werkgeefster Openbare Bibliotheken (ondergebracht bij de Zeeuwse Bibliotheek) vervult voorts nog voor zes aangesloten bibliotheken de werkgeversfunctie en de directievoering. De andere zes bibliotheken zijn zelfstandig. Tezamen met de Zeeuwse Bibliotheek zelf komt het totale aantal bibliotheekorganisaties zo weer uit op dertien.

Doel van de herstructurering

Er wordt in Zeeland ingezet op regionale clustervorming in Zeeuws-Vlaanderen, Walcheren en de Oosterschelderegio. Met clustervorming wordt bedoeld dat kleine zelfstandige bibliotheekorganisaties op bestuurlijk niveau opgaan in (fuseren tot) grotere regiobibliotheken (lees: basisbibliotheken). Het aantal bibliotheekvoorzieningen blijft gelijk. De te vormen regiobibliotheken zullen in vele gevallen de gemeentegrenzen overschrijden. Voor de Zeeuwse Bibliotheek (die zich ook zelf tot basisbibliotheek moet ontwikkelen) is een blijvende positie als facilitair bedrijf voorzien. Iedere regiobibliotheek kent *front* en *back office* taken. Inzet is dat de regiobibliotheken samenwerken in een Zeeuws bibliothekennetwerk. Er wordt nog gediscussieerd over de verdeling van *back office* taken. Waarschijnlijk is dat deze deels onderling worden verdeeld en deels worden afgenomen van de Zeeuwse Bibliotheek. De (her)positionering van de Zeeuwse Bibliotheek is deel van het vernieuwingsproces.

Visie

In Zeeland zijn de bibliotheken al sinds 1995 bezig om door samenwerking hun dienstverlening te verbeteren. Deze samenwerking werd getrokken door de Vereniging van Zeeuwse Bibliotheken (VZB) en kreeg vorm in de projecten *Lenen Loont* en *Structuur Bibliotheekwerk Zeeland*. Het eerste project leidde in juni 2001 tot de ondertekening van een samenwerkingsconvenant waarin kwaliteitseisen werden geformuleerd. Ook werd een centrale regie, gevoerd door het *Werkverband Lenen Loont*, in het leven geroepen. Het tweede project leidde tot de uitwerking van een vijftal modellen in de nota *Verzamelde Werken*. De voorkeur van de samenwerkende bibliotheken ging en gaat uit naar het regionale model. De provincie en de Zeeuwse gemeenten waren aanvankelijk slechts in beperkte mate betrokken bij genoemde projecten. Dit leverde inhoudelijke verschillen van mening op ten aanzien van bijvoorbeeld de gemeentelijke aansturing van de bibliotheken en de positie van de Zeeuwse Bibliotheek. Daarop besloot de provincie over te gaan tot een inhaalslag welke begon met een tweetal discussiebijeenkomsten met betrokkenen uit gemeenten en provincie. Mede op advies van het begeleidende onderzoeksbureau Twynstra Gudde zijn in het vervolgtraject van de bibliotheekvernieuwing de processen van bibliotheken en overheden meer in elkaar geschoven. De VZB is in dat kader volwaardig lid geworden van de Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing. Deze stuurgroep werd in 2001 gevormd naar aanleiding van het in de cultuurnota *De kracht van cultuur* (december 2000) opgenomen beleidsvoornemen om een provinciaal bibliotheekbeleidsplan op te stellen. In 2002 werd begonnen met de opstelling van genoemd plan. Hierbij werd en wordt aansluiting gezocht bij het rapport van de stuurgroep Meijer, toegepast op de Zeeuwse situatie. Als leidraad geldt: de inhoud staat centraal, de structuur moet ondersteunend zijn. Er wordt voortgebouwd op dat wat er al is, terwijl tegelijkertijd wordt bekeken of dit fundament voor verdere vernieuwing stevig genoeg is.

Proces

Het vernieuwingsproces, zoals ingezet door de provincie, heeft een drieledige opzet:

1. Clustervorming van bibliotheken.
2. Het stimuleren en ondersteunen van gemeenten bij:
 - a. het ontwikkelen van lokaal bibliotheekbeleid;
 - b. het vormgeven van de gemeentelijke opdrachtgeversrol.
3. Het voorbereiden van een voorstel voor netwerkvorming met aandacht voor:
 - c. de positionering van *back office* en facilitaire taken;
 - d. de positionering van de Zeeuwse bibliotheek in het nieuwe stelsel;
 - e. de financiële gevolgen daarvan.

Ook wordt een cultuuronderzoek naar de 'nieuwe manier van werken' binnen de bibliotheekorganisaties uitgevoerd. Twynstra Gudde heeft de opdracht gekregen om te onderzoeken in welke mate deze omslag reeds is ingezet. Het bureau maakt daarbij gebruik van het INK-managementmodel (dit betreft een model ontworpen door het Instituut Nederlandse Kwaliteit).

Stand van zaken

Inhoudelijk werken de Zeeuwse bibliotheken al samen via het *Werkverband Lenen Loont*. Sinds langere tijd bestaat er één lenerspas voor heel Zeeland en is er een provinciaal uitleen- en catalogussysteem. In 2004 zal een uniform tariefstelsel voor de provincie worden ingevoerd. Ten aanzien van de structuur: op dit moment zijn er intenties uitgesproken om één regiobibliotheek (basisbibliotheek op regionaal niveau) te vormen in de regio Zeeuws-Vlaanderen en één basisbibliotheek *voorziening* in de Oosterschelderegio. Het proces in Zeeuws-Vlaanderen loopt voorop, mede omdat daar kan worden aangesloten op een gemeentelijk herindeling die in januari 2003 wordt afgerond. In de regio Walcheren wordt nadere samenwerking tussen onder meer de Openbare Bibliotheek Vlissingen en de Zeeuwse Bibliotheek onderzocht. Ook de gemeente Veere (waar alleen een bibliobusvoorziening is) wordt betrokken in de gesprekken. Deze verlopen moeizaam omdat de speciale positie van de Zeeuwse Bibliotheek en visieverschillen tussen deze bibliotheek en de Openbare Bibliotheek Vlissingen de nodige aandacht vragen. Mogelijkerwijs wordt in deze regio niet één basisbibliotheek Walcheren gevormd, maar worden twee basisbibliotheken opgericht: één in Middelburg en één in Vlissingen.

Parallel met de bibliotheekvernieuwing wordt een cultuuronderzoek verricht waarbij gebruik wordt gemaakt van het INK-model. In enkele bibliotheken zijn (delen van) de methodieken van dit model al doorlopen.

Rol provincie

De provincie treedt op als regisseur van het vernieuwingsproces; zij wil niet dwingend sturen, maar vooral stimuleren en verschillende partijen (blijven) betrekken. De provincie heeft adviesbureau Twynstra Gudde ingeschakeld als procesbegeleider. Voor de periode na de herstructurering worden in het Plan van aanpak Vernieuwingsproces (mei 2002) de volgende drie taken voor de provincie geformuleerd:

1. Stimuleren goede samenwerking basisbibliotheken.
2. Zorgdragen goede samenwerking basisbibliotheken en culturele, educatieve en sociaal-maatschappelijke organisaties voor zover op bovenlokaal niveau georganiseerd.
3. Stimuleren innovatie en vernieuwing en de daarmee gepaard gaande cultuuromslag.

Rol gemeenten

Gemeenten zijn opdrachtgever van het lokale bibliotheekwerk en hebben een regierol in hun eigen verzorgingsgebied. De provincie wil gemeenten stimuleren deze rol actief in te vullen. In de praktijk wordt dat in de ene gemeente meer gedaan dan de andere, afhankelijk van reeds bestaande contacten, de ontwikkeling van gemeentelijk bibliotheekbeleid en de grootte van gemeenten. Omdat er nog geen daadwerkelijke regiobibliotheken zijn gevormd, zijn vele organisatorische aspecten nog niet uitgewerkt. Zo is er ook (nog) geen sprake van de vormgeving van gezamenlijk opdrachtgeverschap. Er wordt wel gedacht aan de uitwerking van een model van basis- en aanvullend pakket. Tijdens een conferentie in december 2002 werd uitgesproken dat gemeenten een duidelijker plaats in het bibliotheeknetwerk moeten krijgen.

Verdeling Rijksgelden 2001-2002

Na aftrek van de zeven procent die de provincie ter dekking van haar eigen kosten mag aanwenden, heeft de provincie de helft van het beschikbare geld gereserveerd voor de externe procesbegeleiding

van de bibliotheekvernieuwing. De andere helft wordt beschikbaar gesteld aan de gemeenten in de regio's als bijdrage in de kosten van de vorming van regiobibliotheken. De regio's of regionale werkgroepen is gevraagd ter uitwerking hiervan regionale verdelingsplannen op te stellen. De gelden zijn door de provincie (d.d. december 2002) nog niet daadwerkelijk verdeeld. In het provinciale bestedingsplan van juni 2002 geeft de provincie aan te zijner tijd met alle Zeeuwse gemeenten een convenant af te willen sluiten met concrete afspraken over het vernieuwingsproces, de verdeling van de Rijksmiddelen na 2002 en de inzet van provinciale en gemeentelijke middelen.

Provinciale Bibliotheek Centrale

De Zeeuwse Bibliotheek verricht ten behoeve van *alle* Zeeuwse bibliotheken facilitaire ondersteuning en *back office* functies die in andere provincies veelal door de Provinciale Bibliotheek Centrale worden geleverd. De bibliotheken beslissen zelf welke producten en diensten al dan niet worden afgenomen. De Zeeuwse Bibliotheek verricht ook de Wetenschappelijke Steunfunctie (WSF). De Zeeuwse Bibliotheek is een Gemeenschappelijke Regeling van de provincie, de gemeente Middelburg en de Stichting Openbare Bibliotheek Middelburg. Deze publiekrechtelijke samenwerking kwam tot stand door fusie van de Openbare Bibliotheek Middelburg, de voormalige provinciale dienst WSF, de Muziekbibliotheek, de Technische Bibliotheek in Vlissingen en de Provinciale Bibliotheek Centrale. De Zeeuwse Bibliotheek verzorgt tevens het openbaar bibliotheekwerk in de gemeente Middelburg waar de bibliotheek is gevestigd. De gedeputeerde is voorzitter van de Zeeuwse Bibliotheek. De positie van de Zeeuwse Bibliotheek staat inhoudelijk ter discussie, maar formeel niet of nauwelijks. Dit levert de nodige spanningen op. Vanuit gemeenten en enkele bibliotheken wordt (ook als voorwaarde voor een contract-relatie) meer helderheid gevraagd van de Zeeuwse Bibliotheek ten aanzien van haar verschillende taken en de kosten die daarmee zijn gemoeid. Door segmentering zou duidelijker worden welke prijs bij welk product hoort. Volgens de Zeeuwse Bibliotheek wordt dit in de productbegroting en in de reguliere inhoudelijke en financiële rapportages duidelijk aangegeven en betreft de onduidelijkheid vooral een communicatieprobleem. Vraagbundeling en -articulatie vanuit de bibliotheken zou omgekeerd de Zeeuwse Bibliotheek meer helderheid geven over de door de bibliotheken gewenste producten en diensten.

Facilitair bedrijf en kennis- en infocentrum

In de huidige plannen zal de Zeeuwse Bibliotheek ongedeeld fungeren als facilitair bedrijf en kennis- en informatiecentrum ten behoeve van de regiobibliotheken en het Zeeuwse bibliotheeknetwerk in brede zin. Ter discussie staat hoe deze functies zich verhouden tot de nieuw uit te oefenen functie van basisbibliotheek voor heel Walcheren. Als de basisbibliotheek Walcheren zowel regionale als provinciale functies kent, ontstaat daarmee een ander type basisbibliotheek dan in de andere twee regio's. In dat geval rijst de vraag hoe de drie basisbibliotheken van verschillende grootte en aard gelijkwaardig kunnen samenwerken en op welke wijze de basisbibliotheken sturing kunnen geven aan het provinciale facilitaire bedrijf en kennis- en informatiecentrum. Het ligt in de lijn der verwachting dat de Stichting Centrale Werkgeefster Openbare Bibliotheken zal worden opgeheven wanneer de basisbibliotheken daadwerkelijk zijn gevormd. Het werkgeverschap en de directievoering komen dan bij de basisbibliotheken te liggen. Er zijn hier echter nog geen besluiten over genomen en evenmin is een tijdspad vastgesteld.

Groote basisbibliotheken

Wanneer in de Oosterschelderegio en in Zeeuws-Vlaanderen een regiobibliotheek is gevormd, zullen deze een verzorgingsgebied van 160.000 respectievelijk 100.000 inwoners hebben. De bibliotheek Vlissingen en de Zeeuwse Bibliotheek hebben elk een verzorgingsgebied van rond de 45.000 inwoners (los van de taken die de Zeeuwse Bibliotheek voor heel Zeeland verricht). Walcheren telt in totaal ongeveer 120.000 inwoners. Voorzover daar nu zicht op is, staan er geen bibliotheken buiten spel. De door de stuurgroep Meijer genoemde aantallen voor minimale en optimale schaalgrootte voor basisbibliotheek zijn, aldus een van de gesprekspartners, eerder op provincies in de randstad van toepassing dan op relatief dunbevolkte provincies als Zeeland met nauwelijks grote steden.

Rol adviesbureau

Twynstra Gudde begeleidt het vernieuwingsproces, houdt de druk op de ketel en treedt indien nodig op als bemiddelaar. Het provinciebestuur houdt de verantwoordelijkheid over het vernieuwingsproces en wil expliciet niet de indruk wekken dit uit handen te geven. Vanuit het veld wordt erop gewezen dat het proces in Zeeland niet vanuit nul is begonnen. Gemeenten en bibliotheken zijn overwegend tevreden met de procesbegeleiding door Twynstra Gudde. Toch is er vanuit het bibliotheekveld ook

kritiek op het bureau als zou het (vooral in de beginfase) teveel de provinciale agenda bepalen en onvoldoende recht hebben gedaan aan de specifieke uitgangssituatie van Zeeland.

Overlegstructuren

Voor de opstelling van het provinciaal bibliotheekbeleidsplan is naast een stuurgroep ook een ambtelijke werkgroep gevormd. De stuurgroep wordt voorgezeten door de gedeputeerde voor bibliotheekzaken (tevens voorzitter van de Zeeuwse Bibliotheek) en bestaat verder uit vertegenwoordigers van gemeenten en bibliotheken (per regio), de Zeeuwse Bibliotheek en de VZB. In het vernieuwingsproces worden drie hoofdthema's onderscheiden (vorming basisbibliotheken, netwerkvorming en nieuwe rol gemeenten) welke worden uitgewerkt en voorbereid in (regionale) werkgroepen. Verder treedt de VZB sinds jaar en dag op als belangenbehartiger van de Zeeuwse bibliotheken. Ook zijn er op regionaal niveau contacten tussen de bibliotheken, al is dit in de ene regio intensiever dan in de andere.

Wat maakt het verschil

Er zijn in Zeeland drie regio's te onderscheiden met elk een eigen cultuur. De bibliotheekvernieuwing kent in elke regio een eigen aanpak en tempo. Hier wordt ruimte voor geboden en de verschillende processen worden vanuit de provincie gefaciliteerd. Hoewel dat niet altijd even makkelijk is, wordt tegelijkertijd getracht enige eenheid te bewaren.

In het algemeen is op te merken dat de Zeeuwse Bibliotheek een speciale positie inneemt die in het veld niet onomstreden is.

Voorbeelden andere provincies

Twynstra Gudde begeleidt ook de vernieuwingsprocessen in Utrecht, Noord-Brabant en Friesland en is hierdoor goed op de hoogte van de verschillen en overeenkomsten. Betrokkenen in Zeeland geven (vanwege de geografische nabijheid) aan met name de ontwikkelingen in buurprovincie Noord-Brabant te volgen.

Succesfactoren

- De Zeeuwse bibliotheken werken reeds inhoudelijk samen in het *Werkverband Lenen Loont*.
- Samengaan trajecten provincie en bibliotheken.
- Bewustwordingsproces in gemeenten.
- De relatief kleine schaal van Zeeland enerzijds en de hoge spreiding van voorzieningen anderzijds dragen bij aan een gevoel van saamhorigheid, samenwerking en taakverdeling.
- Gezamenlijke initiatieven, bijvoorbeeld samenwerking op het gebied van cultuureducatie en leesbevordering, vergemakkelijken toekomstige verdere samenwerking.

Aandachtspunten

- Lange looptijd van het proces: belasting medewerkers, gevaar tussentijds afhaken.
- In het veld wordt verondersteld dat de bibliotheekvernieuwing veel geld zal kosten terwijl niet duidelijk is hoe verantwoordelijkheden zijn verdeeld.
- De Zeeuwse Bibliotheek is een Gemeenschappelijke Regeling en geen organisatie van en voor de bibliotheken.
- In (sommige) gemeenten moet een gemeentelijk bibliotheekbeleid nog ontwikkeld worden.
- Gemeenten en bibliotheken willen meer zicht op de prijs-kwaliteitverhouding van producten en diensten die zij van de Zeeuwse Bibliotheek afnemen.
- Communicatieprobleem: niet alle informatie (zowel landelijke informatie als informatie van de provincie en de Zeeuwse Bibliotheek) wordt goed gecommuniceerd of opgevangen.
- Cultuurverschillen tussen de bibliotheken.
- Vrijblijvendheid van samenwerking en gemaakte afspraken.

Provincie Zuid-Holland

Inleiding

Zuid-Holland telt 92 gemeenten (op peildatum januari 2000 nog 95) en is daarmee de provincie met de meeste gemeenten en het grootste aandeel 30- gemeenten (namelijk 73 van 95). Er zijn 91 bibliotheken waarvan 24 zelfstandig, 55 bij ProBiblio aangesloten en twaalf vrijwilligersbibliotheken. In Zuid-Holland bestaat een groot onderscheid tussen de sterk verstedelijkte gebieden en de plattelandsgebieden met, ten aanzien van bibliotheekvernieuwing, verschillende uitgangspunten en mogelijkheden.

Doel van de herstructurering

Doel is een kwaliteitsverbetering van de dienstverlening in de bibliotheekbranche, aansluitend bij de wensen van de gebruiker. De bibliotheek moet (weer) een spil in de samenleving zijn. Om dit doel te bereiken wordt gewerkt aan een samenhangend netwerk van basisbibliotheken en aan een herpositionering van ProBiblio tot facilitair bedrijf en kenniscentrum. Gezien het grote aantal kleine bibliotheken heeft de vorming van basisbibliotheken prioriteit.

Visie

De inhoud staat centraal. De provincie wil de bibliotheekvernieuwing interactief vormgeven: de provincie formuleert globale kaders die *bottom up* door bibliotheken en gemeenten moeten worden ingevuld. Men gaat uit van maatwerk.

Proces

In juni 2002 had een provinciale bijeenkomst plaats met gemeenten, bibliotheekdirecties en mensen van de werkvloer om ideeën uit te wisselen en bouwstenen te verzamelen voor een door alle partijen onderschreven bestedingsplan. Deze conferentie vormde de start van het moderniseringsproces in Zuid-Holland. In 2002 gingen twee pilotprojecten van start in de Hoeksche Waard en de Krimpenerwaard. In deze gemeenten werken gemeente en bibliotheken gezamenlijk aan de vorming van basisbibliotheken. De provincie begeleidde de opstart fase en liet een sterkte-zwakte analyse maken. Najaar 2002 hebben vijftien clusters van gemeenten en bibliotheken een plan van aanpak bij de provincie ingediend. Deze zijn met name gericht op onderzoek naar mogelijkheden voor samenwerking. Bijna alle 30- gemeenten en zes grotere gemeenten zijn betrokken bij deze clusteringsplannen. Slechts drie bibliotheken zijn niet bij de clustering betrokken; één daarvan richt haar pijlen op de totstandkoming van een Brede Bibliotheek. Begin december 2002 organiseerde de provincie een brede conferentie voor gemeenten en bibliotheken waar (de opstelling van) het provinciale bibliotheekplan centraal stond. Het beleidsplan wordt naar verwachting in februari-maart 2003 afgerond. Uit het veld wordt de behoefte geuit een concept van dit plan te bespreken voordat het wordt aangeboden voor politieke besluitvorming. De provincie looft (begin februari 2003) een prijs uit aan de meest innovatieve bibliotheek.

Stand van zaken

De pilotprojecten gaan in 2003 hun eigen weg, de provincie volgt de voortgang en ervaringen die worden opgedaan op afstand. Inmiddels worden ook in andere gebieden samenwerkingsinitiatieven ontplooid. De besturen van de bibliotheken in de gemeenten Boskoop, Reeuwijk, Bodegraven en Waddinxveen hebben bijvoorbeeld al in 2001 een intentieverklaring getekend om tot een basisbibliotheek te komen. De gemeenten zelf zijn nog niet betrokken. In de regio Zuid-Holland Zuidoost is op initiatief van de regiodirecteur, de managers en de besturen van de bibliotheken een gebundeld plan voor de aanvraag van de beschikbare Rijksmiddelen ingediend. Ook de zelfstandige bibliotheken zijn bij de voorbereiding en de voorgenomen uitvoering betrokken. Het plan bouwt voort op een reeds in januari 2002 voorgesteld onderzoek naar de stand van zaken. Dit wordt mede van belang geacht omdat er in de regio sprake is van achterstand (in verband met de hoogte van gemeentelijke subsidies) en van enkele witte vlekken: gemeenten waar helemaal geen geautomatiseerde en/of professioneel geleide bibliotheekvoorziening is. Met het onderzoek wil men ook de meerwaarde van samenwerking verkennen en voorkomen dat, ook bij de ontwikkeling en implementatie van nieuwe diensten en producten, steeds opnieuw het wiel moet worden uitgevonden. De Rijksmiddelen maken het mogelijk dat het onderzoek en de intensivering van de samenwerking nu daadwerkelijk kan worden opgepakt.

De provincie stelde in het bestedingsplan (zomer 2002) dat het vernieuwingsproces weerbarstiger was dan men aanvankelijk dacht. Het proces is nog steeds verre van eenvoudig, maar (zoals uit boven

aangehaalde voorbeelden blijkt) er is ook duidelijk sprake van vooruitgang. Hoewel sommige bibliotheekbesturen wat terughoudend zijn ten aanzien van basisbibliotheken in verband met hun eigen positie, zijn nu bijna alle gemeenten betrokken bij de clusteringsplannen. De directies van ProBiblio, de zelfstandige en de aangesloten bibliotheken overleggen en stemmen ontwikkelingen af in de in november 2002 opgerichte Stichting Bibliotheken Overleg Zuid-Holland (BOZH). Wel blijft de positie van met name kleine gemeenten lastig: het ontbreekt daar vaak aan voldoende mogelijkheden en capaciteit om bibliotheekbeleid te formuleren. Vanuit het veld wordt gewaarschuwd dat sommige bibliotheken en gemeenten die nu niet in het proces meegaan, onherstelbare achterstand dreigen op te lopen. Om deze redenen zet de provincie sterk in op communicatie. Ook stelt de provincie extra middelen ter beschikking voor procesbegeleiding en advies voor zogenoemde kansrijke regio's.

Rol provincie

De provincie ziet voor zichzelf taken weggelegd ten aanzien van regie (partijen bijeen brengen, vorming basisbibliotheken stimuleren, kennis en praktijkervaring bundelen), communicatie en de uitwerking van inhoudelijke thema's die het lokale niveau overstijgen. De provincie heeft in een plan van aanpak de grote lijnen voor het vernieuwingsproces vastgelegd. Tot de zomer van 2003 wordt veel energie gestoken in onderzoek en verkenning van samenwerkingsmogelijkheden. Na de zomer moet duidelijker worden hoe de clusters eruit gaan zien. De provincie wil dan niet meer alleen faciliterend optreden, maar ook een meer sturende rol gaan vervullen. Naast de Rijksmiddelen zet de provincie ook eigen financiële middelen in voor het vernieuwingsproces (in 2002 € 245.000).

Rol gemeenten

De samenstelling van de samenwerkingsverbanden moet gemeentelijk worden ingevuld. Omdat het proces van onderop gestalte krijgt, moet gewaakt worden voor zogenoemde donutmodellen (waarbij kleinere bibliotheken onderling samenwerken, zonder dat ook een grotere bibliotheek wordt betrokken) en voor witte vlekken. De provincie wil hier in 2003 aandacht aan besteden. De opdrachtgeversrol van gemeenten is nog niet nader uitgewerkt. In sommige kleinere gemeenten wil men de vernieuwingen volgen, maar is men wegens gebrek aan capaciteit en ervaring huiverig om een en ander zelf vorm te geven. In dat verband merkte een van de gesprekspartners op dat er sprake lijkt te zijn van opschaling van het opdrachtnemerschap zonder opschaling van het opdrachtgeverschap. Kleinere gemeente en bibliotheken zouden in die visie niet in staat zijn het opdrachtgeverschap en werkgeverschap in te vullen. Een andere gesprekspartner wees erop dat gemeenten basisbibliotheekvorming aan de ene kant kunnen zien als mogelijkheid om door schaalgroten en *efficiency* te besparen op de totale uitgaven voor bibliotheekwerk. Aan de andere kant lijken gemeenten huiverig om basisbibliotheken als zodanig (mede) te financieren omdat zij vrezen dat dan minder helder is waaraan zij concreet bijdragen. Ook speelt angst voor aantasting van de gemeentelijke autonomie een rol. Vanuit kleinere bibliotheken wordt de wens geuit om niet meer elk jaar 'met de pet bij de gemeente langs te hoeven'. Landelijke kaders omtrent de gemeentelijke bijdragen voor bibliotheekwerk en/of vergelijkingsmogelijkheden door *benchmarking* zouden hierbij kunnen helpen.

Verdeling Rijksgelden 2001-2002

Driekwart van de beschikbare middelen wordt rechtstreeks aan gemeenten met minder dan 30.000 inwoners toegekend. Omdat de provincie van mening is dat de vorming van basisbibliotheken dezelfde inspanning vergt ongeacht het inwonertal, worden de middelen gelijkmatig over de gemeenten verdeeld. Het resterende deel wordt provinciaal ingezet om de gemeenten en bibliotheken te ondersteunen bij de vorming van basisbibliotheken. Voor de toekenning van de middelen moesten gemeenten plannen van aanpak indienen voor de vorming van basisbibliotheken. Daartoe ontwikkelde de provincie een format.

In ten minste één regio onderschreven verschillende gemeenten een door ProBiblio ontworpen plan waarmee inzet en middelen gebundeld worden. Op het moment zijn de gelden nog niet daadwerkelijk verdeeld.

Provinciale Bibliotheek Centrale

ProBiblio is tot stand gekomen uit een fusie van de Provinciale Bibliotheek Centrales van Noord- en Zuid-Holland. ProBiblio voert nu voor beide provincies ondersteunende taken en diensten uit. De organisatie ontvangt provinciale subsidie voor haar taken in de 30- gemeenten en voor diensten die op alle bibliotheken zijn gericht. De functie van regiodirecteur zal verdwijnen. Het is nog niet duidelijk of en hoe de gelden die de provincie daarmee bespaart op andere wijze ten goede komen aan (kleine) bibliotheken. Dit thema wordt in 2003 nader onderzocht. De provincie heeft aangegeven een

inhoudelijke rol voor ProBiblio te willen behouden. Hoewel de toekomstige positie van ProBiblio de laatste tijd nader wordt ingevuld, bestaat hierover bij diverse betrokkenen (waaronder de eigen medewerkers) nog onduidelijkheid.

Facilitair bedrijf en kennis- en infocentrum

In Zuid-Holland zet men evenals in Noord-Holland in op de omvorming van ProBiblio tot een (tweedelijns) serviceorganisatie van en voor alle bibliotheken in de provincie. ProBiblio zal dan ook mede door de bibliotheken worden aangestuurd. Een deel van de *back office* taken zal mogelijk binnen het bibliothekennetwerk worden ontwikkeld en aangeboden. De directievoering wordt in principe naar de basisbibliotheken overgeheveld. ProBiblio zal ten behoeve van het netwerk facilitaire diensten en *back office* taken blijven aanbieden. De functie van kennis- en informatiecentrum wordt waarschijnlijk binnen het netwerk opgepakt door de Stichting Bibliotheken Overleg Zuid-Holland (zie onder 'overlegstructuren') en ProBiblio. Daarbij denkt men aan kennisteam's die al dan niet ad hoc worden gevormd door medewerkers van de bibliotheken en van ProBiblio.

Groote basisbibliotheken

In het bestedingsplan voor de verdeling van de Rijksmiddelen 2001-2002 stelt de provincie dat zij voor de vorming van basisbibliotheken aan een indicatief verzorgingsgebied van 35.000 inwoners denkt. In dezelfde zin geeft de provincie echter aan dat haar voorkeur bij een groter werkgebied ligt. Tijdens de conferentie in december 2002 werd in de werkgroep personeel en organisatie gesteld dat voor integraal management van een basisbibliotheek een verzorgingsgebied van 100.000 tot 150.000 inwoners en een arbeidsinzet van 40 tot 60 fte noodzakelijk wordt geacht. Los van de pilotprojecten zijn er evenwel nog geen daadwerkelijke basisbibliotheken gevormd, al zijn er wel al ontwikkelingen in die richting. De besturen van de bibliotheken in de gemeenten Boskoop, Reeuwijk, Bodegraven en Waddinxveen hebben bijvoorbeeld al een intentieverklaring getekend om tot een basisbibliotheek te komen. Tezamen hebben deze bibliotheken een verzorgingsgebied van rond de 70.000 inwoners. Mede op verzoek van de provincie zijn nu ook drie andere gemeenten bij deze basisbibliotheek in wording betrokken.

Rol adviesbureau

Adviesbureau BMC heeft in 2002 in opdracht van de provincie een aantal conferenties georganiseerd en ondersteunt de provincie in het moderniseringsproces. Onderzoeksbureau IOO heeft een sterkte-zwakte analyse verricht voor de twee pilots in de Hoeksche waard en de Krimpenerwaard. Ook zijn er externe bureaus betrokken bij inhoudelijke werkgroepen.

Overlegstructuren

Er is een Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing die bestaat uit drie wethouders, een regiodirecteur van ProBiblio, de directeur van ProBiblio en de directeurs van de bibliotheken in Den Haag en Capelle aan de IJssel. De gedeputeerde zit de stuurgroep voor. Daarnaast is een Programmagroep ingesteld die de bijeenkomsten van de stuurgroep voorbereid en als antenne naar de betrokken sectoren fungeert. Verder hebben (evenals in Noord-Holland) inhoudelijke werkgroepen die de thema's ICT, P&O, Samenwerking en Netwerkvorming, en Brede Bibliotheek (samenwerking met andere instellingen) uitgewerkt. Vervolgwerkgroepen zullen andere thema's uit gaan werken. Enkele Zuid-Hollandse directeurs besloten in november 2002 de Stichting Bibliotheken Overleg Zuid-Holland op te richten (BOZH). Doel is dat alle bibliotheekdirecties (zowel van de zelfstandige als van de nu nog aangesloten bibliotheken) participeren in het BOZH. Aldus wil men door overleg, advisering en samenwerking de kwaliteit en de samenhang van het openbare bibliotheekwerk in Zuid-Holland vergroten. Het BOZH is te vergelijken met het Noord-Hollandse orgaan Stichting Overleg Openbaar Bibliotheekwerk Noord-Holland (SOOB).

In 1994 werd de Vereniging voor Bibliotheken in Zuid-Holland opgericht. Lid waren en zijn bibliotheken in de kleine 30- gemeenten en later ook enkele grotere bibliotheken. Reden voor oprichting van ontevredenheid over de dienstverlening van de toenmalige Provinciale Bibliotheekcentrale Noord-Holland. Omdat deze ontevredenheid al vóór de totstandkoming van ProBiblio grotendeels werd weggenomen (onder meer dankzij structureel overleg van de vereniging met het PBC bestuur), leidt de vereniging nu een slapend bestaan. De meest recente activiteit had plaats in oktober 2002 toen een voorlichtende vergadering werd belegd waarbij vanuit de provincie het concept basisbibliotheek werd toegelicht.

Wat maakt het verschil

Een verschil in Zuid-Holland ten aanzien van andere provincies betreft het grote aantal gemeenten in de provincie en het grote verschil tussen stad en platteland. ProBiblio voert zowel voor Noord- als Zuid Holland ondersteunende taken en diensten. Mede hierdoor zijn er vergelijkbare werk- en overleggroepen opgericht in beide provincies.

Voorbeelden andere provincies?

De ontwikkelingen in andere provincies worden globaal gevolgd, met speciale aandacht voor Noord-Brabant. Zo was bijvoorbeeld de directeur van de bibliotheek in Oss een van de gastsprekers op de conferentie in december 2002 waar het provinciaal bibliotheekbeleidsplan centraal stond. Omdat ProBiblio ook ondersteunende taken verricht voor aangesloten bibliotheken in Noord-Holland, heeft ook geregeld overleg met deze provincie plaats.

Succesfactoren

- De openbare bibliotheek van Den Haag is vertegenwoordigd in de stuurgroep. Deze vertegenwoordiging legt een basis voor betrokkenheid van grotere bibliotheken bij het vernieuwingsproces.
- De directies van ProBiblio, de aangesloten en zelfstandige bibliotheken voeren sinds eind 2002 overleg in de Stichting Bibliotheken Overleg Zuid-Holland (BOZH).
- Eerste doel is van de BOZH is om op korte termijn een Zuid-Hollands bibliotheekpaspoort te ontwikkelen.

Aandachtspunten

- Wanneer basisbibliotheken worden gevormd door samenvoeging van de bestaande bibliotheken (*front offices*), ontstaat niet altijd voldoende basis voor vernieuwing en innovatie.
- Er wordt nu op veel ontwikkelingen tegelijk ingezet; de verwerkingscapaciteit komt ook in Zuid-Holland in zicht.
- Hoewel er veel informatie wordt verspreid, wordt een gebrek aan sturing en kaderstelling ervaren. Dit geldt voor het Rijk, maar ook voor de provincie (al wordt een en ander nader uitgewerkt in het provinciaal bibliotheekbeleidsplan) Het gebrek aan kaderstelling betreft bijvoorbeeld de uitwerking van centrale thema's als werkgeverschap, de (minimale) dienstverlening die een basisbibliotheek moet leveren en de gewenste of verlangde schaalgrootte van basisbibliotheken.
- Financiële onzekerheid, ook omdat dit energie en tijd kost die beter op een positievere manier aan bibliotheekvernieuwing kan worden besteed.
- Uitwerking van het opdrachtgeverschap van gemeenten.
- De positie van vrijwilligers.

Slotbeschouwingen

Inleiding

In de inleiding gaven we al aan dat we aanbevelingen voor het verdere proces van bibliotheekvernieuwing in deze nulmeting niet op hun plaats achten. Uit de verslagen is duidelijk geworden dat het bij de invulling van de landelijk geschetste kaders voor bibliotheekvernieuwing steeds om maatwerk gaat. Grote lijn is dan men in alle provincies bezig is met bibliotheekvernieuwing en dat overal onderlinge samenwerking van bibliotheken en de vorming en/of versterking van het provinciale bibliothekenetwerk op de agenda staat. In de meeste provincies gebeurt dat door concreet toe te werken naar basisbibliotheekvorming. Soms spreekt men liever van bibliotheekclusters of van regiobibliotheken.

Hieronder proberen we, gebruikmakend van dezelfde indeling die we voor de verslagen zelf hanteerden, inzichtelijk te maken welke keuzes er in de verschillende provincies zijn gemaakt, tegen welke knelpunten men aanloopt en welke onderwerpen om nadere - landelijke - aandacht vragen. Wanneer u direct naar de kern van de zaak wilt gaan, verwijzen we u naar de paragrafen Provinciale Bibliotheek Centrale, Facilitair bedrijf en kennis- en informatiecentrum en Grote basisbibliotheken. Deze alinea's geven tezamen de belangrijkste ontwikkelingen weer bij de daadwerkelijke vormgeving van bibliotheekvernieuwing. Daarbij onderscheiden we het netwerkmodel en het grote basisbibliothekenmodel. In de paragraaf Stand van Zaken treft u in een notendop de huidige stand van zaken aan van het proces van basisbibliotheekvorming in de verschillende provincies. We sluiten dit hoofdstuk af met een opsomming van aandachtspunten en aanbevelingen voor verder onderzoek.

Doel van de herstructurering

Doel van de herstructurering is overal om te komen tot een verbreding en versterking van de onderlinge samenwerking van bibliotheken en tot een verdere ontwikkeling van het provinciale netwerk. In de meeste provincies betekent dit dat concreet wordt toewerkt naar basisbibliotheekvorming. Ook wordt overal gewerkt aan de omvorming van de provinciale instelling waarbij tot nog toe de kleinere bibliotheken zijn aangesloten (meestal de Provinciale Bibliotheek Centrale, PBC) tot een facilitair bedrijf dat diensten en producten levert aan alle bibliotheken in de provincie. Uitzondering daarop is de provincie Flevoland die nooit een PBC heeft gekend, maar waar nu wordt gewerkt aan de oprichting van een provinciaal netwerkbureau. De herstructurering staat overal ten dienste aan inhoudelijke vernieuwing en aan verbreding en versterking van het bibliotheekwerk. De verschillen die men aantreft betreffen de prioritering (nadruk basisbibliotheekvorming of netwerkvorming, zie hieronder) en de kwestie of men basisbibliotheken wil vormen door bestaande bibliotheken (bestuurlijk) samen te voegen tot een groter geheel zoals bijvoorbeeld in Noord-Brabant en Fryslân of dat men ervoor kiest samen te werken met behoud van zelfstandigheid van de lokale *front offices* zoals in Limburg, Overijssel en Drenthe.

Visie

In vele provincies wordt met trots gesteld dat de inhoud centraal staat en dat men vanuit de inhoud aan de structuur werkt. Hiermee lijkt men tegemoet te willen komen aan het bibliotheekveld dat al langer in ontwikkeling is. Het lijkt ons echter goed in herinnering te brengen dat je met structuurhervorming natuurlijk ook verder werkt aan de toekomstige (verbrede en versterkte) inhoud en dat de structuur deze inhoud moet helpen vormgeven.

De provincie heeft een regisserende rol in het proces van bibliotheekvernieuwing. Deze rol is in sommige provincies nader ingevuld in een provinciaal bibliotheekbeleidsplan. Andere provincies werken nog aan de opstelling van een beleidsplan. Ten aanzien van de aanpak die voor provincies uitgangspunt voor beleid is, kunnen we grof gezegd een onderscheid maken tussen een *top down* benadering en een *bottom up* benadering. Een *top down* benadering levert vaak weerstand op, maar heeft het voordeel dat er richtinggevend kaders worden opgesteld. Een *bottom up* benadering heeft het voordeel dat de processen daadwerkelijk worden gedragen door de betrokkenen, maar verloopt in de praktijk soms traag en moeizaam. In de ideale situatie worden er op provinciaal niveau en in overleg met betrokkenen (vertegenwoordigers van gemeenten, bibliotheken en ondersteunende instellingen) kaders opgesteld die door allen als leidraad worden erkend. De invulling van deze kaders moet vervolgens door het veld (bibliotheken, ondersteunende instellingen en gemeenten) zelf ter hand worden genomen en periodiek met de provincie en andere belanghebbenden worden afgestemd. In de praktijk zoeken alle provincies hun eigen weg naar dit ideale model. Sommigen door na een

periode van regie op afstand het vernieuwingsproces naar zich toe te trekken, anderen door gaandeweg meer ruimte voor initiatieven van onderop te laten.

Proces

De processen krijgen verschillend vorm, afhankelijk van de prioriteiten die de provincie stelt en de fase waarin het vernieuwingsproces zich bevindt. In vele provincies wordt al dan niet gelijktijdig ingezet op basisbibliotheekvorming, netwerkvorming, de omvorming van de provinciale ondersteunende instelling en op communicatie en draagvlakvergroting. Vier provincies worden door hetzelfde adviesbureau begeleid en kennen vergelijkbare procesplanningen. Daar waar provincies al vroeg inzetten op bibliotheekvernieuwing, is men gemiddeld genomen ook verder met deze vernieuwing. Dat kan betekenen dat men ook eerder op specifieke problemen stuit die om nadere uitwerking vragen en als zodanig de verdere voortgang juist weer wat vertragen, zoals in Noord-Brabant. In andere provincies, Groningen en Overijssel bijvoorbeeld, sluit de bibliotheekvernieuwing aan op vernieuwingsprocessen die al eerder in gang werden gezet. Juist in die gevallen wijkt de invulling vaak af van de landelijk geschetste kaders, al zijn de richting en het inhoudelijke resultaat waar men naar toewerkt wel weer vergelijkbaar. Wanneer wordt aangesloten bij processen van gemeentelijke herindeling, behalve Overijssel ook in Drenthe, blijft de basisbibliotheekvorming veelal beperkt tot de eigen gemeente. Voor verdergaande fusie of formele bovenlokale samenwerking tussen gemeenten en bibliotheken is dan veelal (nog) geen draagvlak.

Stand van zaken

In de meeste provincies moet de daadwerkelijke basisbibliotheekvorming nog beginnen. In Utrecht, Zuid-Holland en Drenthe is men relatief laat begonnen en werken betrokkenen veelal nog aan een provinciespecifieke invulling van de landelijke kaders. In Noord-Brabant en Fryslân zijn al intentieverklaringen getekend om tot basisbibliotheekvorming te komen. Eén van de drie regio's in Zeeland is ook al zover. In Noord-Holland worden diverse samenwerkingsmogelijkheden concreet onderzocht. In Gelderland worden ook al diverse samenwerkingsvormen verkend, maar verlopen (evenals in Noord-Brabant en in Zeeland) de discussies over netwerkvorming en de herpositionering van het facilitair bedrijf op dit moment stroef. In Overijssel zijn al basisbibliotheken in naam, maar in de praktijk zijn deze veelal te klein om zelfstandig alle kernfuncties van een basisbibliotheek uit te kunnen voeren. Deze relatief geringe grootte wordt echter gecompenseerd door het sterke Overijsselse netwerk en de positie van de Overijsselse Bibliotheek Dienst daarin. In Groningen is door een fusie van de Provinciale Bibliotheek Centrale Groningen en de Openbare Bibliotheek Groningen, Biblionet gevormd. Deze netwerkorganisatie is, aldus betrokkenen in Groningen, in feite één grote basisbibliotheek voor heel Groningen. Flevoland kent een heel eigen uitgangssituatie. Daar is nooit een PBC geweest. Er wordt nu gediscussieerd over de vorming van een bovenlokaal netwerkbureau dat de bovenlokale taken en diensten uitvoert dan wel binnen het netwerk onderbrengt. De vorming van basisbibliotheken heeft daar geen prioriteit. In Limburg wordt gewerkt aan de totstandkoming van regionale *back offices*. De lokale *front offices* blijven zelfstandig.

Rol provincie

Over de rol van de provincie is hierboven in de paragraaf Visie al het een en ander gezegd. De provincie heeft – zoals omschreven in het rapport *Open poort tot kennis* en in het Koepelconvenant – een regisserende en coördinerende rol. Deze rol wordt uiteraard verschillend vormgegeven, waarbij de provincies zoeken naar een werkbare mix van *top down* en *bottom up* strategieën. Ook investeert de ene provincie meer eigen middelen in het proces dan de andere. Het lijkt erop dat provincies die een duidelijke voorwaardenscheppende rol vervullen en richtinggevende kaders tot ontwikkeling laten komen, een relatieve voorsprong hebben in het vernieuwingsproces (in elk geval voor zover het de planvorming betreft). De daadwerkelijke voortgang van het proces van bibliotheekvernieuwing hangt echter voor een groot deel af van de manier waarop dat gebeurt: in breed overleg of meer *top down*, al vroeg, of in reactie op een traag opgang komend proces. In sommige provincies zijn er ook andere belangrijke samenbindende actoren, bijvoorbeeld een reeds bestaand samenwerkingsverband of een actieve provinciale ondersteunende instelling. Ook kunnen actief betrokken personen, een gedeputeerde, een wethouder, een directeur van een ondersteunende instelling of anderszins een 'trekker', groot verschil maken. En er zijn natuurlijk bibliotheken die ongeacht de provinciale regie of stand van zaken gesprekken voeren om met bibliotheken in hun omgeving tot samenwerking te komen. Dat is positief, maar wanneer een overkoepelende regie ontbreekt, draagt dit wel het gevaar in zich dat het provinciale netwerk onvoldoende tot ontwikkeling komt. En wanneer er relatief kleine

basisbibliotheken worden gevormd zonder dat deze door een sterk netwerk worden ondersteund, zal de meerwaarde van de samenwerking beperkt zijn.

Rol gemeenten

De meeste gemeenten zijn zeker betrokken bij het proces van bibliotheekvernieuwing, maar moeten deze betrokkenheid nog vorm en inhoud geven. In sommige gemeenten gebeurt dat al meer dan in andere gemeenten. De betrokkenheid van gemeentebestuurders en ambtenaren houdt onder meer verband met al langer lopende relaties (is men al gewend regelmatig met bibliotheekdirecteuren en bibliotheekmedewerkers te overleggen), met de vraag of en op welke wijze vanuit de bibliotheken zelf contact wordt onderhouden en bibliotheekwerk op de kaart wordt gezet, met de mate waarin dwarsverbanden met andere beleidsterreinen zijn benoemd en met persoonlijke affiniteit. In het algemeen is er in grotere gemeenten meer aandacht voor bibliotheekwerk omdat daar al langer lopende relaties over en weer bestaan en bibliotheekwerk meer is ingebed in ander sociaal en cultureel beleid. Ook is in grotere gemeenten per definitie meer informatie beschikbaar. Vooral kleinere gemeenten lijken een steun te kunnen gebruiken bij de uitwerking en invulling van hun opdrachtgeverschap. Enkele provincies geven gehoor aan deze wens door middelen beschikbaar te stellen. Het is wenselijk hier ook op nationaal niveau aandacht aan te besteden.

Verdeling Rijksgelden 2001-2002

De provincies hebben op basis van de landelijk opgestelde criteria bestedingsplannen ingediend. Hoewel enkele provincies de voorwaarden wat meer naar eigen inzicht invulden, heeft de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, op advies van de Stuurgroep Bibliotheken, alle bestedingsplannen voor 2001-2002 goedgekeurd. De verdeling van de middelen door de provincies aan de gemeenten met minder dan 30.000 inwoners, heeft steeds op verschillende wijze plaatsgevonden. Soms werden de middelen rechtstreeks aan de gemeenten uitgekeerd. Vaker stelden provincies eigen criteria vast en moesten gemeenten eigen bestedingsplannen indienen. In bepaalde provincies werd een aanzienlijk deel van de gelden ingezet voor netwerkvorming en/of voor externe procesondersteuning. Tijdens een enkel vraaggesprek werd kritiek geuit op de diverse wijze waarop het geld binnen de provincie werd verdeeld. Dit zou de eenheid in ontwikkelingen niet bevorderen. In het algemeen lijkt het wenselijk om vanuit de Rijksoverheid niet te stringente criteria aan de subsidieverlening te verbinden. Bibliotheekvernieuwing vergt immers maatwerk. De provincie heeft vervolgens de taak ervoor te zorgen dat de beschikbare middelen daadwerkelijk ten goede komen aan de doelstellingen van de in die provincie ingezette bibliotheekvernieuwing. Vervolgens kan de provincie hierover verslag uitbrengen aan de subsidieverlener, bijvoorbeeld door middel van jaarlijkse voortgangsrapportages en een eindafrekening. De nu gevolgde procedure van provinciale en gemeentelijke bestedingsplannen en -afrekeningen wordt in het veld wel eens als bureaucratisch ervaren.

Provinciale Bibliotheek Centrale

In alle provincies behalve Flevoland, is een ondersteunende instelling te vinden. Vaak een PBC, soms een al modernere variant hierop, bijvoorbeeld Biblioservice Gelderland of ProBiblio dat diensten levert aan bibliotheken in zowel Noord- als Zuid-Holland. In Overijssel en Groningen kent men al een vernieuwde instelling in de Overijsselse Bibliotheek Dienst respectievelijk de netwerkorganisatie Biblionet Groningen. In de andere provincies wordt de herpositionering of omvorming van de provinciale instelling nog ter hand genomen. Wanneer de ondersteunende instellingen al vanwege eerder in gang gezette trajecten nauw bij de vernieuwing zijn betrokken, behouden zij meestal ook een centrale positie in het vernieuwde provinciale bibliotheekstelsel (Groningen, Overijssel, Zeeland). Daar waar de provinciale instellingen in een (financieel) zwakke positie verkeren, nemen zij ook in de schetsen voor het toekomstig bestel geen primaire positie in (Limburg, Utrecht).

Facilitair bedrijf en kennis- en infocentrum

In praktisch alle provincies wordt gewerkt aan de omvorming van de PBC of aan de instelling die in die provincie PBC-taken verricht. Deze ontwikkelingen kunnen niet los worden gezien van de bibliotheekvernieuwing zoals die in zijn geheel in de provincies vorm krijgt. Echt aparte trajecten basisbibliotheekvorming, netwerkvorming en omvorming van de ondersteunende instelling bestaan niet. De ontwikkelingen zijn steeds nauw verweven en in hun vormgeving onderling van elkaar afhankelijk. Er zijn in het algemeen twee basisvarianten bibliotheekvernieuwing te onderscheiden.

Grote basisbibliothekenmodel

In de ene basisvariant wordt toegewerkt aan de vorming van grote basisbibliotheken met een verzorgingsgebied van 80.000 tot 120.000 inwoners, een provinciaal netwerk met een beperkt aantal eigen taken en een in omvang beperkt facilitair bedrijf. In deze variant voeren de basisbibliotheken vele back office taken zelf uit. De basisbibliotheken nemen (al dan niet gebundeld) producten en diensten af van een provinciaal facilitair bedrijf waarmee de basisbibliotheken een opdrachtnemer-opdrachtgever relatie onderhouden. Eventueel worden ook producten en diensten bij andere (provinciale, regionale of landelijke) instellingen ingekocht. De kennis -en informatie functies worden deels door de basisbibliotheken zelf ter hand genomen, deels bij het facilitaire bedrijf of bij derden (bijvoorbeeld de landelijke branchevereniging) afgenomen en deels binnen het netwerk zelf tot ontwikkeling gebracht.

Netwerkmodel

In andere provincies werkt men toe naar een netwerkmodel waarin kleinere basisbibliotheken of anderszins samenwerkende bibliotheken in een provinciaal netwerk nauwe relaties onderhouden. Het facilitaire bedrijf neemt in dit model een centrale positie in en verzorgt een groot deel van de back office functies. Een ander deel van deze functies wordt binnen het netwerk zelf opgepakt en uitgevoerd. Het facilitaire bedrijf ontwikkelt zich tot een bedrijf van en voor de (basis)bibliotheken. Betrokkenen uit de bibliotheken hebben dan ook vaak zitting in een raad van deelnemers, in het bestuur of in een ander vertegenwoordigend orgaan bij het facilitaire bedrijf. Het netwerk en het facilitaire bedrijf compenseren als het ware de relatief geringe grootte van de (basis)bibliotheken. Men kan dan ook spreken van communicerende vaten: het belang van het netwerk neemt toe bij kleinere basisbibliotheken en vice versa.

Voor- en nadelen

In de praktijk zitten provincies met hun bibliotheekvernieuwing vaak tussen de geschetste uitersten, waarbij vier tot vijf provincies meer in de richting van het netwerkmodel zitten (te weten Overijssel, Groningen, Drenthe, Flevoland en in zekere zin ook Limburg). In sommige gevallen is sprake van een groeimodel en kunnen kleine basisbibliotheken in de toekomst alsnog grote(re) worden. Voordeel van het grote basisbibliothekenmodel is dat deze basisbibliotheken daadwerkelijk in staat zijn de in het rapport van de stuurgroep Meijer omschreven kernfuncties ter hand te nemen. Ook is er zo een sterke basis voor innovatie, professionalisering en cultureel ondernemerschap. Maar ook het netwerkmodel heeft voordelen: het is in vele gevallen makkelijker vorm te geven, het lijkt vooral in plattelandsgebieden met een grote spreiding van voorzieningen meer op zijn plaats en het stimuleert niet alleen onderlinge samenwerking, maar ook verbondenheid. Daarom verdient dit model naast dat van de grote basisbibliotheek nadere aandacht. Wel moet men er goed op letten dat een netwerk en een ondersteunend facilitair bedrijf van en voor de bibliotheken natuurlijk niet vanzelf ontstaat. Wanneer kleine(re) basisbibliotheken tot stand komen, moet een stevige (provinciale) regie ervoor zorgen dat netwerk, facilitair bedrijf en de kennis- en informatiefunctie ook werkelijk gevormd worden. Dat is op zich al lastig genoeg. Te meer daar bibliotheken graag zelf verantwoordelijk willen blijven voor bibliotheekinhoudelijke zaken. Het uitbesteden van facilitaire taken is minder omstrede.

Overige aandachtspunten

Het (centraal) werkgeverschap, ondergebracht bij basisbibliotheek of facilitair bedrijf, moet in de meeste provincies nog nader worden uitgewerkt. De vorming van bovenprovinciale, facilitaire bedrijven (in het rapport van de stuurgroep Meijer aangeduid als regionaal facilitair bibliotheekbedrijf) is nog nergens aan de orde. Alleen ProBiblio is als ondersteunend bedrijf bij zowel Noord- als Zuid-Holland betrokken. Maar de toekomstige positie van deze instelling is in beide provincies nog onderwerp van discussie. Het is dan ook de vraag of er op termijn zicht is op bovenprovinciale facilitaire bedrijven. Vele basisbibliotheken zullen vooralsnog beperkt in omvang zijn en daarom sterke behoefte hebben aan een 'eigen' facilitair bedrijf waarmee relatief korte lijnen zijn te onderhouden. Bovendien zorgt de daadwerkelijke herpositionering van de PBC's en ondersteunende instellingen in vele provincies nog voor de nodige spanningen en onzekerheden. Dat moet eerst worden aangepakt.

Groote basisbibliotheken

Hierboven is al aangegeven dat de uitwerking van bibliotheekvernieuwing twee uitersten kent: het grote basisbibliotheken model en het netwerkmodel. In enkele provincies zijn al basisbibliotheken te vinden. Soms zijn dit stadsbibliotheken die al van oudsher een grote omvang en groot verzorgingsgebied hebben. In andere gevallen gaat het om kleine basisbibliotheken met een schaalgrootte onder de 35.000 inwoners. De stuurgroep Meijer noemde in haar rapport 35.000 en 80.000 inwoners als minimale respectievelijk optimale schaalgrootte van basisbibliotheken. In het Koepelconvenant worden evenwel geen getallen genoemd. Vanuit het bibliotheekveld zelf wordt steeds vaker gesproken van een optimale schaalgrootte van 80.000 tot 120.000 inwoners en een arbeidsinzet van minimaal 40 fte. Toch zijn er in de praktijk diverse kleinere basisbibliotheken in ontwikkeling. Want hoewel enkele provincies actief proberen te stimuleren dat grote en kleinere bibliotheken samenwerken in één basisbibliotheek, zoeken vooralsnog vooral kleinere bibliotheken elkaar op. Dat is begrijpelijk omdat voor hen de noodzaak tot samenwerking duidelijker aan de orde is dan voor grotere bibliotheken. Kleinere bibliotheken onderhouden onderling al contact via de PBC en zoeken veelal in de eerste plaats gelijkwaardige partners. Wanneer een grotere bibliotheek het initiatief tot samenwerking neemt, zijn kleinere bibliotheken soms bang te worden 'opgeslokt'.

Meerwaarde

Voor grotere bibliotheken is de meerwaarde van samenwerking met kleinere bibliotheken niet evident. Ook worden zij met de huidige subsidiestromen (bedoeld voor gemeenten met minder dan 30.000 inwoners en met bij een PBC aangesloten bibliotheken) niet aangemoedigd een rol op te pakken. Anderzijds zijn grotere bibliotheken zich vaak wel bewust van het belang van een versterking en verbreding van het bibliotheeknetwerk. Om te voorkomen dat de meerwaarde van de bibliotheekvernieuwing tegenvalt, verdient de grootte van basisbibliotheken en de totstandkoming van het netwerk blijvende aandacht en regie, zowel landelijk als provinciaal. Daarbij zouden, zowel voor wat betreft de vorming van basisbibliotheken als facilitaire bedrijven, ook andere samenwerkingsvormen kunnen worden bestudeerd die wellicht minder beladen zijn dan fusies, maar wel meer structuur bieden dan federaties. In sommige provincies is mede daarom het coöperatiemodel in beeld geweest. Dit model lijkt nadere uitwerking te verdienen omdat kenmerk van een coöperatie is dat leden met behoud van eigen autonomie en eigenheid samenwerken ter behartiging van specifieke belangen. Andere belangrijke kenmerken van een coöperatie zijn de democratische organisatie en het ondernemende karakter van de krachtenbundeling.

Rol adviesbureau

Bijna alle provincies (met uitzondering van Drenthe en Overijssel) hebben externe adviseurs ingeschakeld voor de procesbegeleiding en/of voor de ondersteuning van werkgroepen of andere deeltrajecten van de bibliotheekvernieuwing. Deze begeleiding gaat in de ene provincie verder in de andere. Twynstra Gudde is een opvallende speler omdat dit bureau in zowel Utrecht, Fryslân, Noord-Brabant als Zeeland bij de vernieuwingsprocessen is betrokken. De provincie Limburg is actief ondersteund door consultants van Boer & Croon. De provincies die een vergaande opdracht aan een adviesbureau hebben verstrekt, zijn ook de provincies waar met duidelijk(er) plannen van aanpak en kaderstellingen wordt gewerkt. Dat is vaak positief, maar draagt ook het gevaar met zich mee dat betrokkenen de plannen (nog) niet als de hunne ervaren. Aan de andere kant roept vernieuwing altijd weerstand op en is een extern bureau dan een makkelijk doelwit van kritiek. De ervaringen wijzen erop dat externe hulp zeer wenselijk is in situaties waar de vernieuwing nog echt vorm moet krijgen. Vervolgens moet de noodzaak tot externe begeleiding weer worden afgebouwd door de verschillende betrokken spelers het vernieuwingsproces zelf te laten dragen en verder vorm te geven. Uiteraard kan dan wel weer op onderdelen (bijvoorbeeld onderzoek of de begeleiding van werkgroepen) steun van buiten worden aangezocht.

Overlegstructuren

In alle provincies zijn stuurgroepen, werkgroepen of projectgroepen actief of in oprichting. Daarnaast bestaan ook bijna overal reguliere overleggen tussen bibliotheekdirecties onderling en tussen bibliotheekbesturen. In sommige gevallen zijn daar alleen de bij de PBC aangesloten bibliotheken vertegenwoordigd. In die gevallen zijn meestal ook geen nauwe relaties tussen aangesloten en zelfstandige bibliotheken te vinden. Overleg en afstemming wordt in het algemeen noodzakelijk geacht voor de voortgang van het proces. Gaandeweg besluiten provincies, bibliotheken en gemeenten meer overleggen in het leven te roepen. In die gevallen moet de samenhang en de informatie-uitwisseling tussen de diverse overlegstructuren worden bewaakt.

Wat maakt het verschil

Bibliotheekvernieuwing vraagt per provincie maatwerk. De invulling hiervan is afhankelijk van de geografische Ausgangssituatie van provincies (oppervlakte, inwonertal, aantal gemeenten, verdeling stedelijk gebied en plattelandsgebied, spreiding van de voorzieningen), ontwikkelingen die reeds hebben plaatsgevonden of waarbij kan worden aangesloten (provinciale beleidskaders, bestaande samenwerkingsinitiatieven, gemeentelijke herindelingen), bestaande relaties (tussen provincie en gemeenten, tussen gemeenten, tussen bibliotheken en gemeenten, tussen bibliotheken onderling en tussen bibliotheken en andere instellingen), de Ausgangssituatie van en relaties tot de PBC of instelling met PBC-taken en, toch ook, van persoonlijke affiniteit en gedrevenheid.

Voorbeelden andere provincies

Uit de gesprekken werd duidelijk dat elke provincie haar eigen Ausgangssituatie heeft en dat bibliotheekvernieuwing overall maatwerk vergt. De uitdaging is om dit maatwerk te laten aansluiten bij zowel de landelijke kaders als bij de provinciale Ausgangssituaties. In de provincies worden over en weer, met name door de provinciale beleidsmedewerkers en de (rayon en regio) directeurs van de PBC's, de ontwikkelingen in andere provincies gevolgd. Vaak heeft men specifieke interesse voor een buurprovincie of voor een provincie met een enigszins vergelijkbare Ausgangssituatie. Tijdens de vraaggesprekken werd een aantal keer opgemerkt dat de in het rapport van de stuurgroep Meijer en in het Koepelconvenant geschetste kaders meer geschikt zijn voor de provincies in de Randstad, dan voor dunbevolkte provincies in het Noorden en Zuiden van het land. Dit onderstreept het maatwerk dat bibliotheekvernieuwing in de praktijk vraagt. Toch zijn bepaalde handreikingen en modellen van provincies die in bepaalde ontwikkelingen voorop lopen, dikwijls ook interessant voor betrokkenen in andere provincies. Zo heeft de provincie Noord-Brabant in samenwerking met betrokkenen uit het veld en Twynstra Gudde een *Handreiking voor de vorming van basisbibliotheken* opgesteld. In Overijssel werd door de Overijsselse Bibliotheek Dienst en anderen het concept 'werkgeverschap in netwerkverband' uitgewerkt. Dergelijke projecten zouden voortaan landelijk kunnen worden ondersteund opdat de resultaten ervan breder kunnen worden aangeboden. Ook kan een financiële impuls ertoe bijdragen dat bepaalde onderwerpen daadwerkelijk worden opgepakt en uitgewerkt. Het gaat er dus niet allen om voorlopers te belonen, maar ook om het vergroten en verspreiden van kennis en ervaring.

Succesfactoren

Het grote succes is dat de bibliotheekvernieuwing in alle provincies daadwerkelijk vorm krijgt en dat verschillende betrokkenen daar heel hard en vaak met enthousiasme mee bezig zijn. Sommige provincies lopen voorop in andere provincies zijn hele specifieke successen boekt. Deze kunnen het best in de verslagen zelf worden nagelezen.

Aandachtspunten

- Nadere aandacht netwerkmodel versus grote basisbibliothekenmodel.
- In het licht van het provinciale maatwerk: nadere beschouwing van landelijke kaders en de vertaling daarvan op provinciaal en gemeentelijk niveau.
- Uitwerking positionering werkgeverschap.
- Het ontbreken van financieel perspectief en de daarmee gepaarde onzekerheid voor de toekomst.
- Verschuiving van financiële middelen van de PBC naar andere ontvangers binnen het provinciale bibliotheekstelsel ten behoeve van het provinciale bibliotheekwerk als geheel.
- Herpositionering PBC's: inhoudelijk en organisatorisch, met aandacht voor het personeel.
- De ontwikkeling van facilitair bedrijf en kennis- en informatiecentrum en hun positionering in het provinciale netwerk.
- Samenwerking basisbibliotheken, facilitaire bedrijven en landelijk instellingen.
- Mogelijke alternatieve samenwerkingsvormen naast fusies en federaties: bijvoorbeeld de coöperatieve vereniging.
- Invulling opdrachtgeversrol gemeenten (inhoudelijk en financieel) en de inpassing daarvan in gemeentelijk beleid.
- Het verschil in de hoogte van gemeentelijke en provinciale bijdragen voor bibliotheekwerk.
- Aandacht voor de grootte van basisbibliotheken en voor de meerwaarde van krachtenbundeling.
- De bibliotheekvernieuwing moet worden gedragen door medewerkers en vrijwilligers. Deze mensen moeten nauw bij de vernieuwingsprocessen zijn betrokken.
- Positie en rol van de huidige bibliotheekbesturen.

- De tariefstelling van bibliotheken is in dit rapport nauwelijks aan de orde geweest, maar zal naar verwachting wel een item worden wanneer verschillende bibliotheken met eigen tarieven in een groter verband gaan samenwerken.

Bovenstaande aandachtspunten zijn in bijna alle provincies aan de orde. Wanneer elke provincie hier zelf oplossingen voor moet vinden, wordt veel energie verspild. Beter is het bepaalde onderwerpen landelijk op de agenda te plaatsen. Ook kunnen bepaalde thema's door bijvoorbeeld de brancheorganisatie NBLC of door het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing worden opgepakt en uitgewerkt. Ten slotte kunnen sommige provincies worden beloond wanneer zij een bepaald thema oppakken en de uitwerking daarvan ook ter beschikking stellen aan andere provincies. Daar moet dan wel een financiële handreiking tegenover staan. Want de beschikbare middelen in de provincies zijn beperkt. Eerder berekende onderzoeksbureau IOO dat de bibliotheekvernieuwing zoals omschreven in het rapport *Open poort tot kennis* over een periode van vier jaar een incidentele investering van € 204 miljoen vereist. Bovendien zouden de structurele kosten van het openbaar bibliotheekwerk na die vier jaar met € 78 miljoen per jaar moeten toenemen. In de praktijk is landelijk, mede door de tegenvallende economische ontwikkelingen, slechts een deel van deze middelen beschikbaar. Er is echter meer geld nodig en het bibliotheekveld, provincies en gemeenten vragen hier meer helderheid over.

Bronnen

Voor deze rapportage hebben we relevante schriftelijke bronnen bestudeerd en voerden we vraaggesprekken met diverse betrokkenen. De gesprekken hadden plaats in de periode december 2002 – januari 2003. Hieronder treft u de namen aan van de mensen met wie we vraaggesprekken hebben gevoerd en van personen die op een andere wijze bij de totstandkoming van deze rapportage hebben geholpen. De namen zijn gegroepeerd per provincie en onder het kopje 'overig'.

Drenthe

Mevrouw G.J. Guicherit-de Graaff
Directeur openbare bibliotheek Assen, lid van de Werkgroep Bibliotheekvernieuwing en adviseur van de Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing.

Mevrouw H.E. de Herder
Directeur van de Provinciale Bibliotheekcentrale Drenthe en lid van de Werkgroep Bibliotheekvernieuwing.

Mevrouw W. Schutte, beleidsmedewerker bibliotheekwerk provincie Drenthe en ambtelijk secretaris van de Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing.

Flevoland

De heer J. de Graaf
Gedeputeerde voor onder meer Zorg en Welzijn.

De heer J. Steffens
Directeur bibliotheek Noordoostpolder.

De heer H.H. Heemskerk
Directeur bibliotheek Almere.

Mevrouw K. IJssel
Beleidsmedewerker bibliotheekwerk provincie Flevoland.

Fryslân

Mevrouw H. Postma-Veenstra
Wethouder gemeente Achtkarspelen en vertegenwoordiger namens de Vereniging van Friese Gemeenten in de Stuurgroep *Bibliotheek fan Moarn*.

De heer A.J. Mulder
Gedeputeerde voor Cultuur en lid van Stuurgroep *Bibliotheek fan Moarn*.

Mevrouw H. Janssen
Directeur van de Friese Centrale Bibliotheek Dienst en lid van de Stuurgroep *Bibliotheek fan Moarn*.

De heer J. Bethlehem
Directeur van de openbare bibliotheek Heerenveen en lid van de Stuurgroep *Bibliotheek fan Moarn*.

Mevrouw L.R. van Dijk
Beleidsmedewerker provincie Fryslân.

Provincie Gelderland

Mevrouw A. Kuipers
Directeur Biblioservice Gelderland.

De heer F. Nijsen
Directeur Bibliotheek Wijchen en voorzitter van het Gelders Directie Overleg.

De heer W. Huberts
Directeur bibliotheek Nijmegen en onder meer voorzitter van de projectgroep netwerkvorming.

De heer R.J.B.M. Bögels
Beleidsmedewerker Dienst REW/Welzijn en Onderwijs, provincie Gelderland.

Provincie Groningen

De heer H. Naarding
Voorzitter Cliëntenraad Biblionet en voorzitter van het bestuur van de bibliotheek Pekela.

De heer R. Pronk
Algemeen directeur Biblionet.

Mevrouw N. Faber
Beleidsmedewerker provincie Groningen.

Mevrouw R. Krämer
Beleidsmedewerker provincie Groningen.

Provincie Limburg

De heer J. Saes
Directeur bibliotheek Roermond.

Mevrouw H. Gramser
Consultant Boer & Croon.

De heer J. Janssen
Wethouder te Gulpen-Wittern, lid van de Kerngroep en voorzitter van de Stuurgroep Maastricht Mergelland.

Mevrouw M. Rijsdorp
Algemeen directeur Symbiose en voorzitter van het Directie Overleg Limburg.

Mevrouw J.J.A.M. Smeets
Beleidsmedewerker provincie Limburg.

Provincie Noord-Brabant

Mevrouw H. Vrisou van Eck
Medewerker Provinciale Bibliotheek Centrale Noord-Brabant.

Mevrouw A. Kessler
Directeur openbare bibliotheek Roosendaal en lid van de regiegroep herstructurering openbaar bibliotheekwerk Noord-Brabant.

Mevrouw J. Baartmans
Burgemeester Son en Breugel en voorzitter van de stuurgroep herstructurering openbaar bibliotheekwerk Noord-Brabant.

De heer E. Koopmanschap
Projectleider herstructurering provincie Noord-Brabant.

Mevrouw N.M. Hazelzet
Beleidsmedewerker provincie Noord-Brabant.

Provincie Noord-Holland

Mevrouw T. van Velthooven
Regiodirecteur ProBiblio.

Mevrouw R. Kars
Directeur openbare bibliotheek Alkmaar en lid van het dagelijks bestuur van de Stichting Overleg Openbaar Bibliotheekwerk Noord-Holland.

De heer W. Keizer, directiesecretaris ProBiblio en ambtelijke secretaris van de Stichting Overleg Openbaar Bibliotheekwerk Noord-Holland.

Mevrouw A.J.E. Vlug
Projectleider Projectteam Bibliotheekvernieuwing provincie Noord-Holland.

Mevrouw M. Kolkman
Medewerker Projectteam Bibliotheekvernieuwing provincie Noord-Holland.

Provincie Overijssel

De heer H. Middelveld
Directeur Overijsselse Bibliotheek Dienst.

De heer G. Kocx
Directeur openbare bibliotheek Enschede en bibliotheekadviseur in het Overijsselse netwerk.

Mevrouw E.R. Warmerdam
Beleidsmedewerker provincie Overijssel.

De heer A. Tieman
Productencoördinator gemeente Borne.

De heer H. Rengerink
Directeur Stichting Bibliotheek Dinkelland.

Provincie Utrecht

De heer L.A.V. den Drijver
Interim directeur Provinciale Bibliotheek Centrale Utrecht.

Mevrouw R. Oudega
Directeur openbare bibliotheek Zeist, voorzitter van het Provinciaal Directie Overleg en lid van de stuurgroep Modernisering Utrechts Bibliotheekwerk.

De heer M.W.M. Haker
Strategisch beleidsadviseur provincie Utrecht.

De heer F.J.L.M. Put
Beleidsmedewerker provincie Utrecht.

Provincie Zeeland

Mevrouw G. Huisman
Directeur Zeeuwse Bibliotheek en lid van de Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing.

Mevrouw S.J. van Dixhoorn
Directeur Stichting Centrale Werkgeefster Openbare Bibliotheken en ambtelijk secretaris Vereniging Zeeuwse Bibliotheken.

De heer K. Hamann
Directeur Openbare Bibliotheek Vlissingen.

De heer J.L. Verduijn
Beleidsmedewerker Samenwerkingsverband Welzijnszorg, Oosterschelderegio.

Mevrouw A.M. Struijk
Beleidsmedewerker provincie Zeeland.

Provincie Zuid-Holland

Mevrouw M. van der Hoff
Regiodirecteur ProBiblio voor Zuid-Holland Zuidoost.

De heer W. van Deventer
Voorzitter bestuur bibliotheek Boskoop en penningmeester van de Vereniging voor Bibliotheken in Zuid-Holland.

De heer W. Keizer
Directiesecretaris ProBiblio en ambtelijke secretaris van Stichting Bibliotheken Overleg Zuid-Holland (BOZH).

Mevrouw D.T. Vermeulen
Beleidsmedewerker provincie Zuid-Holland.

Overig

Mevrouw I. Waterreus
Consultant van adviesbureau Twynstra Gudde.

De heer A. Schipper
Verandermanager bibliotheekvernieuwing Vereniging van Openbare Bibliotheken NBLC.

Mevrouw M. van den Besselaar
Beleidsmedewerker Vereniging van Openbare Bibliotheken NBLC.