

# **Basis voor bibliotheken**

## **Voortgangsrapportage herstructurering bibliotheekwerk 2003**

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

# Inhoudsopgave

Definitie basisbibliotheek		3
Inleiding		4
<b>Deel I</b>	<b>De praktijk getoetst</b>	
Hoofdstuk 1	Stand van zaken basisbibliotheekvorming	8
Hoofdstuk 2	Omvorming provinciale ondersteuningsstructuur: serviceorganisatie en netwerk	11
Hoofdstuk 3	Rol gemeenten	17
Hoofdstuk 4	Conclusies en aanbevelingen	20
<b>Deel II</b>	<b>Stand van zaken verslagen per provincie</b>	
Provincie Drenthe		24
Provincie Flevoland		28
Provincie Fryslân		31
Provincie Gelderland		35
Provincie Groningen		39
Provincie Limburg		43
Provincie Noord-Brabant		47
Provincie Noord-Holland		51
Provincie Overijssel		56
Provincie Utrecht		59
Provincie Zeeland		63
Provincie Zuid-Holland		66
Bronnen		70
Bijlage:	Kerngegevens per provincie	

### **Definitie basisbibliotheek**

De basisbibliotheek is een zelfstandige organisatie met één of meer vestigingen die in één of meer gemeenten een bibliotheekvoorziening aanbiedt. De basisbibliotheek is ten minste verantwoordelijk voor de uitvoering van een aantal kernfuncties. Daarnaast zal zij voor haar opdrachtgevers (gemeenten(n), provincie, derden) nog andere betekenisvolle taken uitvoeren op basis van aanvullende afspraken. De basisbibliotheek wordt voor het belangrijkste deel gefinancierd door de gemeente(n) waarmee de opdrachtrelatie wordt onderhouden.

Bron: De basisbibliotheek samengevat, Den Haag: Procesbureau Bibliotheekvernieuwing november 2002

## Inleiding

Voor u ligt de voortgangsrapportage herstructurering bibliotheekwerk 2003. Deze rapportage is een vervolg op de nulmeting *Bibliotheekvernieuwing maal twaalf* die januari 2003 werd afgerond. De Stuurgroep Bibliotheken wil door middel van jaarlijkse voortgangsrapportages zicht houden op het herstructureringsproces. De opdracht tot het uitvoeren van deze rapportages zal steeds in het laatste kwartaal van het betreffende jaar worden verleend. Dit jaar is het onderzoek al eerder ter hand genomen, omdat de Stuurgroep voorliggende rapportage eveneens wil benutten om zich een oordeel te vormen over de 'tussenstand' van het herstructureringsproces dat, met de instelling van de Stuurgroep begin 2002 als ijkpunt, twee jaar geleden van start ging.<sup>1</sup>

### Bibliotheekvernieuwing

Bibliotheekvernieuwing is nodig om de bibliotheken van nu een sterke basis te bieden om ook als bibliotheek van de toekomst te kunnen fungeren. Dat betekent dat de bibliotheken hun publieksbereik weten te handhaven en waar mogelijk uitbreiden. Dit vergt een vernieuwing en verbreding van het aanbod van bibliotheken en professionalisering van het bibliotheekvak. Ook de informatiefunctie verdient versterking. Hierbij maken bibliotheken reeds gebruik van de potenties van informatie- en communicatietechnologieën. De directeur en medewerkers van de bibliotheek van de toekomst hebben een ondernemende houding en zijn een logischer partner van gemeenten en van instellingen voor cultuur, welzijn en educatie. Bibliotheekwerk is veelzijdig en zal in de toekomst nog veelzijdiger zijn. Dat impliceert ook dat bibliotheekvernieuwing een veelomvattend proces is. We kunnen globaal een driedeling maken betreffende vernieuwing met betrekking tot:

1. het *aanbod* van bibliotheken, waaronder collectie, connectie, ontmoeting, informatie en samenwerking met derden;
2. de *interne organisatie* van bibliotheken, waaronder functie-innovatie, kwaliteitstraject en -zorg en automatisering;
2. *herstructurering* van het bibliotheekstelsel, waaronder basisbibliotheekvorming, hervorming ondersteuningsstructuur en ontwikkeling van een provinciaal bibliotheeknetwerk.

Zoals we hieronder zullen toelichten, richten we ons in deze rapportage op het laatste aspect van bibliotheekvernieuwing.

### Onderzoeksopzet

In deze rapportage brengen we de stand van zaken omtrent het proces van herstructurering in kaart en doen we aanbevelingen voor het vervolg van dit proces. Aanvankelijk wilden we ook inzicht verkrijgen in de inhoudelijke opbrengst van de herstructurering. Kort na aanvang van ons onderzoek werd echter duidelijk dat het vernieuwingsproces zeer divers is. Divers in de zin dat:

- elke provincie haar eigen uitgangssituatie kent;
- de herstructurering mede daarom per provincie verschillend vorm krijgt;
- ook binnen provincies verschillende ontwikkelingstrajecten en snelheden zijn te onderscheiden;
- er momenteel diverse landelijke inhoudelijke projecten lopen, waaronder bibliotheekvernieuwing.nl, het INK-traject en de ontwikkeling van brancheformules;
- parallel aan deze voortgangsrapportage ook diverse andere onderzoeken in gang zijn gezet door het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing en de Vereniging Openbare Bibliotheken (VOB).

Bovenal bleek dat het nog te vroeg is om de resultaten van de herstructurering in kaart te brengen, laat staan de effecten van deze resultaten. Ten aanzien van de situaties zoals beschreven in de nulmeting *Bibliotheekvernieuwing maal twaalf*, zijn vooral in procesmatige zin belangrijke stappen voorwaarts gezet. Daarom hebben we, in overleg met het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing, onze onderzoeksopzet aangepast. We richten ons in deze rapportage primair op de voortgang van de herstructureringsprocessen en gaan nader in op de versnellingen en knelpunten die daarbij zijn te signaleren. Daartoe hebben we per provincie (op basis van vraagg gesprekken en schriftelijke informatie) een stand van zaken verslag herstructurering opgesteld. De ontwikkelingen die we aldus in

<sup>1</sup> De opdracht, bij monde van het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing, werd in augustus 2003 verleend. Onderzoek en verslaglegging werden uitgevoerd in de maanden oktober - december 2003.

beeld kregen hebben we getoetst aan de kaders zoals geformuleerd in het rapport *Open Poort tot Kennis* (april 2000) van de stuurgroep Meijer en het *Koepelconvenant* (2001) van VNG, IPO en OC&W.<sup>2</sup> In deze stukken wordt een toekomstige structuur geschetst van basisbibliotheken en regionale facilitaire bedrijven en wordt een actieve rol toebedeeld aan gemeenten als opdrachtgever van de basisbibliotheken.

### **Opbouw rapportage**

Na deze inleiding valt de rapportage uiteen in twee delen. In het eerste deel toetsen we de praktijk aan de landelijke kaders. Het tweede deel bevat de stand van zaken verslagen per provincie en vormt als zodanig de basis voor het eerste deel.

Deel één omvat vier hoofdstukken. Hoofdstuk één is gewijd aan basisbibliotheekvorming. We onderscheiden herstructureringsprocessen waar basisbibliotheekvorming geen uitgangspunt van beleid is, en processen waar dat wel het geval is. Vervolgens brengen we factoren in beeld die de voortgang van samenwerkingsinitiatieven bepalen. Het tweede hoofdstuk betreft de omvorming van de provinciale ondersteuningsstructuur. Daarbij besteden we aandacht aan de totstandkoming van serviceorganisaties en aan de plaats van deze organisaties binnen het provinciale netwerk. We wijden uit over de bestuursvorm van de serviceorganisatie en lichten dat toe aan de hand van de desbetreffende ontwikkelingen in de provincies. In dit hoofdstuk benadrukken we dat het zogenoemde substitutievraagstuk - compensatie of reallocatie van provinciale subsidie voor directievoering en werkgeverschap - de voortgang van het herstructureringsproces vertraagt en daarom op korte termijn om opheldering vraagt. Het derde hoofdstuk is gewijd aan de rol van gemeenten. We stellen dat kleinere gemeenten een overwegend volgende rol ten aanzien van bibliotheekvernieuwing aannemen. Dit verandert wanneer sprake is van concrete aanleidingen om deze rol te herzien. We sommen mogelijke aanleidingen op en onderstrepen dat ook de fase waarin samenwerkingsinitiatieven zich bevinden alsmede specifieke randvoorwaarden van belang zijn voor de betrokkenheid van gemeenten. Ten slotte vragen we aandacht voor enkele complicerende factoren die de vorming van basisbibliotheken kunnen bemoeilijken. De drie eerste hoofdstukken sluiten we af met beknopte voorlopige conclusies. Het vierde en laatste hoofdstuk bevat samenvattende conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de kaderstelling van het vernieuwingsproces. We stellen dat in het huidige herstructureringsproces sprake is van veel ruimte voor maatwerk. De algemene kaders kunnen breed worden geïnterpreteerd en bieden derhalve weinig richting. We pleiten voor duidelijker kaderstelling en doen de Stuurgroep Bibliotheken een drietal aanbevelingen voor het vervolg van het vernieuwingsproces.

De verslagen in het tweede deel van de rapportage zijn gelijk opgebouwd. We gaan achtereenvolgens in op de inzet van de herstructurering, het beoogd resultaat, het proces, de stand van zaken en de verschillende rollen van betrokken partijen. De paragraaf 'Beoogd resultaat' hebben we opgenomen om aan te geven dat de herstructurering niet op zichzelf staat. In de paragraaf 'Proces' beschrijven we globaal de ontwikkelingen die reeds hebben plaatsgevonden en de verdere planning. Ook gaan we in op de besteding van de rijksmiddelen voor herstructurering (de zogenoemde € 5,5 miljoen regeling). De paragraaf 'Stand van zaken' bevat twee subparagrafen. In de eerste geven we een schets van de huidige ontwikkelingen rond basisbibliotheekvorming. Enkele processen lichten we ter illustratie kort toe. De beperkte tijd die ons ter beschikking stond, liet niet toe dat we alle basisbibliotheken in oprichting (i.o.) en detail bespreken. In de tweede subparagraaf gaan we nader in op substitutie, directievoering en werkgeverschap. In de laatste paragraaf 'Rollen' behandelen we achtereenvolgens de rol en positie van provincie, gemeenten en provinciale bibliotheekcentrale (PBC) of serviceorganisatie. Bij PBC/serviceorganisatie besteden we ook kort aandacht aan het provinciale netwerk.

In de bijlage treft u een schematisch overzicht aan met kerngegevens per provincie.

### **Tot slot**

Wij - en daarmee bedoelen we hier en elders in deze rapportage Zunderdorp Beleidsadvies en Management - zijn van mening dat het te vroeg is om definitieve conclusies te trekken ten aanzien van de *uitkomst* van het proces van bibliotheekvernieuwing. Dat laat onverlet dat we wel degelijk conclusies trekken en aanbevelingen doen met betrekking tot de voortgang van het herstructureringsproces. Bibliotheekvernieuwing is echter zoveel meer dan herstructurering. Op dit

---

<sup>2</sup> Volut: de Vereniging Nederlandse Gemeenten, het Interprovinciaal Overleg en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.

moment rond onderzoeksbureau Lorenzo, in opdracht van de VOB, een onderzoek af betreffende de inhoudelijke vernieuwing van producten, diensten en bedrijfsprocessen. Voorjaar 2004 brengt de VOB, onder de werktitel *Normen basisbibliotheken*, een richtinggevende rapportage uit omtrent het prestatieniveau van een 'complete' bibliotheek. Daarnaast heeft het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing meerdere projecten en onderzoeken uitgezet om deelaspecten van het vernieuwingsproces te stimuleren c.q. belichten. We pleiten ervoor dat al deze onderzoeken op korte termijn in hun onderlinge samenhang worden gezien als basis voor nadere kaderstelling voor het proces van bibliotheekvernieuwing.

**Deel I**

**De praktijk getoetst**

## Hoofdstuk 1 Stand van zaken basisbibliotheekvorming

### Inleiding

In bijna alle provincies omvat de in gang gezette herstructurering de vorming van basis-, regiobibliotheken of bibliotheekclusters enerzijds en de omvorming van de provinciale ondersteuningsstructuur anderzijds. Hieronder bespreken we de stand van zaken met betrekking tot basisbibliotheekvorming. In het volgende hoofdstuk gaan we in op de omvorming van de provinciale ondersteuningsstructuur. In het schema in de bijlage treft u in de rechterkolom een beknopt overzicht aan van de beoogde toekomstige situatie en de stand van zaken dienaangaande. Deel II van deze rapportage bevat uitgebreide stand van zaken verslagen per provincie. Hieronder maken we duidelijk dat basisbibliotheekvorming niet in alle provincies doelstelling van beleid is. Daarna geven we een beknopt overzicht van de ontwikkelingen in de provincies waar een dergelijke krachtenbundeling wél aan de orde is.

### Herstructurering zonder basisbibliotheken

Er is een groot verschil tussen grote en kleine provincies al zegt dat niet noodzakelijkerwijs wat over aanpak en doelstelling van de herstructurering. Wel is het zo dat herstructurering van het provinciale bibliotheekstelsel eenvoudiger is wanneer:

- a) de provincie relatief weinig gemeenten telt;
- b) de gemeenten onderling meer gelijksoortig zijn (lees: veel plattelandsgebied);
- c) de provinciale ondersteuningsstructuur reeds is hervormd of niet ter discussie staat.

Basisbibliotheekvorming staat veelal niet centraal in provincies waarvoor (in meer of mindere mate) bovengenoemde uitgangspunten tellen. Groningen en Overijssel voldoen aan alle drie de punten. In Groningen is de netwerkorganisatie Biblionet al enkele jaren geleden tot ontwikkeling gekomen. Biblionet is als provinciebrede basisbibliotheek te bezien. Daarnaast wordt momenteel gewerkt aan krachtenbundeling van de - vaak relatief kleine - Groninger bibliotheken in acht tot negen clusters. In Overijssel fungeert de OBD als netwerkorganisatie. Parallel aan gemeentelijke herindeling fuseerden de lokale bibliotheken tot zesentwintig bibliotheekorganisaties. Een groot deel hiervan werkt voor in omvang beperkte verzorgingsgebieden. Mede daarom verkennen de bibliotheken en de provincie in twee pilots de mogelijkheden van verdere schaalvergroting. Drenthe voldoet aan de eerste twee voorwaarden. De hervorming van de ondersteuningsstructuur is echter omstreden. Parallel aan gemeentelijke herindeling fuseerden de lokale bibliotheken tot twaalf bibliotheekorganisaties. Verdere schaalvergroting is niet aan de orde. Tien bibliotheken zijn bij de provinciale bibliotheekcentrale (PBC) aangesloten, twee zijn zelfstandig. Tot 2005 werken de aangesloten bibliotheken, de zelfstandige bibliotheken en de PBC samen in een proefnetwerk. Flevoland telt maar zes gemeenten. Deze verschillen echter aanzienlijk in omvang: Almere telt 158.800 inwoners en Urk 16.500.<sup>3</sup> Basisbibliotheekvorming is niet aan de orde, al worden fusies op termijn niet uitgesloten. Er is nooit een PBC geweest in Flevoland. De bibliotheken werken vanouds bovenlokaal samen en richten hun energie al geruime tijd op de totstandkoming van een Flevolands Bibliotheekbureau.

### Basisbibliotheekvorming

In de andere provincies wordt wel toegewerkt naar basisbibliotheekvorming. We beschrijven kort de processen en komen daarna met een opsomming van factoren die hierbij een rol spelen. Fryslân, koploper in het herstructureringsproces, neemt ten aanzien van bovengenoemde voorwaarden een middenpositie in. Deze provincie telt eenendertig gemeenten en naast veel plattelandsgebieden ook een aantal steden. De provincie heeft met behulp van adviesbureau Twynstra Gudde het herstructureringsproces voortvarend ter hand genomen. Per 1 januari 2004 gaan zes bibliotheekclusters van start en is de PBC omgevormd tot serviceorganisatie. Eén bibliotheek valt vooralsnog buiten de clustering. Het bestuur van de serviceorganisatie wordt gevormd door de directie/bestuurders<sup>4</sup> van de bibliotheekclusters. De komende tijd zal de organisatorische implementatie van de fusies veel aandacht vragen.

<sup>3</sup> Aantallen inwoners ronden we hier en elders in de rapportage af op honderdtallen.

<sup>4</sup> Met de aanduiding directeur/bestuurder bedoelen we ofwel de directeur die verantwoording aflegt aan het bestuur van de bibliotheek ofwel de directeur-bestuurder die beide functies combineert. Positie en aanduiding zijn afhankelijk van het geldende bestuursmodel. Zie ook hoofdstuk 2, paragraaf 'Bestuursvorm', p.13.



In zowel Zeeland, Limburg als Utrecht pakt men de herstructurering regionaal aan (overigens zoekt men in de andere provincies veelal ook aansluiting bij natuurlijke regio's). Zeeland is na Flevoland, dat echter sterk in inwonertal groeit, de kleinste provincie in Nederland. Zeeland telt drie regio's. In één regio is reeds een regiobibliotheek i.o., in een andere regio onderzoekt men de meerwaarde van krachtenbundeling. In de derde regio verkennen de twee aanwezige grote bibliotheken projectmatige samenwerking. Herziening van de ondersteuningsstructuur - de Zeeuwse Bibliotheek fungeert als lokale bibliotheek en als PBC - is momenteel onderwerp van onderzoek en discussie.

Limburg behoort (in inwonerstal en aantal gemeenten gemeten) tot de middelgrote provincies. Deze provincie telt vier regio's. Men werkt toe aan de totstandkoming van vier regionale backoffices en één provinciale. Hoewel basisbibliotheekvorming niet primair aan de orde is, zal één van de regio's per 1 januari een regiobrede basisbibliotheek kennen. In twee andere regio's gaan de grotere en kleinere bibliotheken elk hun eigen weg. In de vierde regio onderzoekt men de meerwaarde van krachtenbundeling. De contouren van de provinciale backoffice zijn nog niet helder.

Utrecht is ook een middelgrote provincie. De provincie zet in op de totstandkoming van acht regiobibliotheken. De intentieverklaringen zijn reeds getekend of worden naar verwachting op korte termijn getekend. Koploper is de basisbibliotheek i.o. 'De Heuvelrug'. Er is echter ook nog een aantal 'witte vlekken': bibliotheken die vooralsnog enigszins geïsoleerd lijken te staan. Met de intentieverklaringen sluit men de oriëntatiefase af en begint men aan de voorbereidingsfase. Deze fase zal niet makkelijk zijn, te meer daar sommige samenwerkingsverbanden nog behoorlijk fragiel zijn. Gelderland, Noord-Holland, Zuid-Holland en Noord-Brabant behoren tot de grote provincies en omvatten allen zowel steden als plattelandsgebieden. De ontwikkelingen zijn hier vaak diffuus en vragen met name in Noord- en Zuid-Holland de nodige zorg en aandacht.

In Gelderland zijn ongeveer acht basisbibliotheken in oprichting, waarvan twee duidelijk als koploper zijn te typeren. Daarnaast is een aantal bibliotheken parallel aan gemeentelijke herindeling gefuseerd. Er zijn enkele 'witte vlekken'. Ook de grote zelfstandige bibliotheken staan (nog) buiten de samenwerkingsinitiatieven. In Noord-Holland onderzoeken dertien regionale projectgroepen mogelijke samenwerking. Naar verwachting ontstaan hieruit op termijn acht tot zestien basisbibliotheken. Eén initiatief loopt duidelijk voorop en gaat vermoedelijk begin 2004 al als basisbibliotheek verder.

De provincie Zuid-Holland verwacht dat er naar verloop van tijd twintig tot dertig basisbibliotheken ontstaan. Er zijn drie koplopers, waarvan twee trajecten parallel lopen aan gemeentelijke herindeling. Noord-Brabant telt zestien basisbibliotheken in ontwikkeling en is daarmee ook als landelijke koploper aan te merken. Een deel van de basisbibliotheken is druk bezig met fusietrajecten, andere zijn minder ver. Daarnaast werken de (bibliotheken in) vier grotere gemeenten zelfstandig aan de vorming van een basisbibliotheek.

### **Bepalende factoren**

Gezien de brede opzet van ons onderzoek en de beperkte tijd die we tot onze beschikking hadden, hebben we niet alle samenwerkingsinitiatieven en detail kunnen bestuderen. Toch is het mogelijk om op basis van de vraaggesprekken die we hebben gevoerd en het beschikbare schriftelijk materiaal (onderzoeksrapporten, bestedingsplannen, en andere stukken) enkele algemene lijnen te benoemen. Aldus komen we tot de constatering dat de samenwerkingsinitiatieven het verst zijn ontwikkeld daar waar:

- i) men aansluit op al langer lopende relaties (tussen bibliotheken en/of gemeenten);
- ii) er goed zicht is op de (in volgorde van belangrijkheid) inhoudelijke, organisatorische en financiële meerwaarde van samenwerking;
- iii) een duidelijke trekker is (dit kan een persoon of een groep van personen zijn);
- iv) er gunstige randvoorwaarden zijn, zoals beschikbare middelen en menskracht (al dan niet ingehuurd) om samenwerking verder vorm te geven en betrokkenheid van gemeente(n);
- v) bibliotheken parallel aan gemeentelijke herindeling samengaan;
- vi) anderszins sprake is van duidelijke urgentie (nieuwe huisvesting, dreigende sluiting).

De koplopers die we boven benoemen zijn praktisch allemaal al langer bezig met het verkennen en benutten van elkaars inhoudelijke kwaliteiten. Ze zijn met andere woorden meer extern dan intern georiënteerd. Ook onderling vertrouwen speelt een belangrijke rol. In sommige gevallen werden lopende initiatieven onder invloed van de huidige aandacht voor basisbibliotheekvorming verdiept en/of uitgebreid met andere bibliotheken en organisaties. Soms verliep dat natuurlijk, in andere gevallen droeg de landelijke aandacht voor bibliotheekvernieuwing en/of de gemeentelijke betrokkenheid hieraan bij. In elk geval kan men aldus volgers bij het initiatief van de koplopers betrekken. Maar zo werkt het niet altijd. Wanneer er niet al (als positief ervaren) lopende relaties zijn,

er geen zicht is op de meerwaarde van samenwerking en er ook geen externe urgentie is, zijn bibliotheken veelal niet geneigd samen te werken. Zij zijn als achterblijvers te typeren die veelal pas onder externe drang bereid zijn zich aan te sluiten bij lopende initiatieven. Het is echter nog maar de vraag of deze initiatieven aldus in resultaat (kunnen) worden omgezet.

### **Conclusies en aanbevelingen**

Voor een goed overzicht van de huidige stand van zaken moet men per provincie (laten) inventariseren welke ontwikkelingen wel en niet van de grond komen en welke bibliotheken/gemeenten buiten krachtenbundeling staan.<sup>5</sup> De verslagen in het tweede deel van deze rapportage bieden daar een stevige basis voor. Hierna kan men per basisbibliotheek i.o. of samenwerkingscluster beoordelen welke hierboven genoemde factoren wel of niet van toepassing en/of beïnvloedbaar zijn.<sup>6</sup> Daarbij kan ook een genuanceerd onderscheid worden gemaakt tussen koplopers, volgers en achterblijvers. Er zijn altijd veel meer volgers dan koplopers en achterblijvers. Wanneer men veranderingsprocessen wil stimuleren, dient men zich met name op de volgers te richten. Tegelijkertijd is het van belang de koplopers te belonen en als voorbeeld te stellen. De echte achterblijvers kan men het beste enigszins links laten liggen.

In de praktijk lukt deze opzet niet altijd. Het proces van herstructurering omvat meerdere deelprocessen die onderling nauw verweven zijn. Zo schorten bibliotheken en gemeenten formalisering van samenwerkingsverbanden op, totdat helder is wat de financiële en organisatorische consequenties zijn van de hervorming van de provinciale ondersteuningsstructuur. Zolang men op elkaar blijft wachten, dreigen koplopers gefrustreerd te raken en potentiële volgers over te gaan naar het kamp van de achterblijvers.

---

<sup>5</sup> De provincie Noord-Holland heeft reeds een uitgebreid monitoronderzoek laten uitvoeren. Ook andere provincies houden meer of minder nauwgezet de voortgang bij.

<sup>6</sup> Het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing is inmiddels een aantal informateurstrajecten gestart. Dat houdt in dat provincies, gemeenten en basisbibliotheken i.o. via het Procesbureau een beroep kunnen doen op adviseurs die potentiële samenwerkingspartners helpen de meerwaarde van krachtenbundeling te verkennen en samen met betrokkenen mogelijke knelpunten aanpakken.

## Hoofdstuk 2 Omvorming provinciale ondersteuningsstructuur: serviceorganisatie en netwerk

### Inleiding

De omvorming van de ondersteuningsstructuur behelst in de meeste provincies de herpositionering of reorganisatie van de PBC als dienstverlenende instantie voor de aangesloten bibliotheken tot nieuwe serviceorganisatie voor alle bibliotheken.<sup>7</sup> Groningen, Overijssel en Flevoland nemen een aparte positie in. Aandachtspunten in dit proces zijn:

- de positionering van de nieuwe instelling in het provinciale netwerk;
- de totstandkoming van facilitair bedrijf en innovatiecentrum;
- de bestuursvorm;
- de personele consequenties;
- het substitutievraagstuk.

De eerste drie aandachtspunten zijn onderling nauw verweven. Het vierde punt vraagt ook aandacht, maar is in ons onderzoek slechts zijdelings aan de orde gekomen. Op dit moment is het laatste aandachtspunt, de consequenties met betrekking tot de financiering van directievoering en werkgeverschap, het meest urgent. Het feit dat men in de meeste provincies nog geen definitieve oplossing voor dit onderwerp heeft gevonden, belemmert de vooruitgang van het herstructureringsproces. Wij pleiten ervoor dat provincies het substitutievraagstuk op korte termijn actief oppakken. Hieronder lichten we genoemde punten toe, waarbij de nadruk op het substitutievraagstuk ligt.

### Positie in netwerk

#### *Kaders*

Hoewel nog maar enkele provincies de nieuwe provinciale bibliotheekstructuur - netwerk, serviceorganisatie en basisbibliotheken - geheel uitgedacht en/of reeds in ontwikkeling hebben, leven vrijwel overal duidelijke ideeën over de gewenste situatie. Deze wijken af van de structuur zoals geschetst in *Open Poort tot Kennis* en het *Koepelconvenant*. Kort gezegd wordt hierin een stelsel geschetst van basisbibliotheken die, al dan niet in onderlinge samenwerking, tenminste verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van kernfuncties en in aanvulling daarop met gemeenten en mogelijke andere partijen afspraken maken over aanvullende functies. De PBCs zouden zich tot (op termijn vier à vijf) regionale facilitaire bedrijven moeten omvormen waarmee de basisbibliotheken een klant-leverancier relatie onderhouden. Tegelijkertijd ontwikkelen gemeenten zich tot actieve opdrachtgevers en moet het bibliotheekwerk meer ingebed worden in andere (boven)gemeentelijke beleidsterreinen.

#### *Praktijk*

In de praktijk is geen sprake van de ontwikkeling van regionale facilitaire bedrijven. Alleen ProBiblio<sup>8</sup> levert ondersteunende bibliotheekdiensten en -producten aan zowel Zuid- als Noord-Holland. De Overijsselse Bibliotheek Dienst en het Gelderse Biblioservice willen op onderdelen gaan samenwerken, maar fusie is vooralsnog niet aan de orde. Het merendeel van de provincies en een groot deel van de bibliotheken streeft naar omvorming van de PBC tot provinciale serviceorganisatie 'van en voor' de basisbibliotheken. Binnen deze structuur wil men een zakelijker klant-leverancierrelatie ontwikkelen, maar vrijwel niemand gelooft in de wenselijkheid van een marktorganisatie. De accenten verschillen per provincie en zijn mede afhankelijk van de uitgangssituatie (aantal zelfstandige bibliotheken, spreiding en grootte bibliotheken) en recente historie (tevredenheid ten opzichte van dienstverlening en kwaliteit PBC, reeds afgeronde herstructureringsprocessen). Hoe meer zelfstandige bibliotheken, hoe meer belang men hecht aan het tegenwicht dat de toekomstige basisbibliotheken, bijvoorbeeld in een directeurenplatform, binnen het netwerk aan de serviceorganisatie kunnen bieden. Ook geldt: hoe minder vertrouwen men in de PBC heeft, hoe meer men inzet op de ontwikkeling van klant-leverancierrelaties.

<sup>7</sup> In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste aandachtspunten ten aanzien van de omvorming in algemene zin. Voor nadere informatie verwijzen we naar de handreiking *Steunorganisatie voor informatiedienstverleners in het publieke domein: instrumentarium voor provinciaal bibliotheekbeleid*. Deze digitale folder is opgesteld door prof. dr. J. de Vuijst, drs. H. Bovens en drs. H. Gramser en is te downloaden van [www.bibliotheekvernieuwing.nl](http://www.bibliotheekvernieuwing.nl). Het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing organiseerde in september 2003 een tweetal werkconferenties voor provinciale beleidsmakers en gaf aansluitend opdracht tot opstelling van bedoelde handreiking.

<sup>8</sup> ProBiblio is voortgekomen uit fusie van de PBCs van Noord-Holland en van Zuid-Holland.

### *Netwerkmudel*

In de nulmeting *Bibliotheekvernieuwing maal twaalf* stelden we dat er in de praktijk grofweg twee uiterste herstructureringsvarianten zijn te onderscheiden: het grote basisbibliotheekmodel en het netwerkmudel.<sup>9</sup> Hoewel veel provincies wel grote (basis)bibliotheeken kennen, zal gezien de diversiteit binnen provincies nergens sprake kunnen zijn van een provinciebreed grote basisbibliotheekmodel. Het netwerkmudel domineert en zal in de praktijk op verschillende wijze vorm krijgen met daarbinnen een meer (Groningen, Overijssel, Drenthe, Zeeland) of minder dominante positie van de serviceorganisatie (naar verwachting Gelderland, Utrecht, Limburg, Flevoland). De mate waarin (basis)bibliotheeken op het netwerk en de serviceorganisatie leunen, verschilt ook binnen provincies (Fryslân, Noord-Brabant, Noord- en Zuid-Holland). Veel bibliotheken zullen ondanks krachtenbundeling in een basisbibliotheek relatief gering van omvang blijven en niet alle functies in huis hebben die van een 'complete bibliotheek' worden verwacht.<sup>10</sup> Omgekeerd geldt ook dat hoe sterker het netwerk, hoe geringer de noodzaak om tot verdergaande schaalvergroting te komen. Wij menen dat een grote basisbibliotheek niet per se beter is dan een kleinere basisbibliotheek. Waar het om gaat is dat bibliotheken, direct of binnen het netwerk, toegang kunnen bieden tot een compleet aanbod van diensten en producten. Uiteraard valt wel nog het een en ander te zeggen over optimale en suboptimale schaalgroottes.<sup>11</sup> Onderzoeksbureau BMC brengt hier, in opdracht van de Stuurgroep Bibliotheken, op korte termijn advies over uit.

### *Invloed netwerk op gemeentelijk opdrachtgeverschap*

Het netwerk is ook van invloed op de ontwikkeling van gemeentelijk opdrachtgeverschap. Hoe meer een bibliotheek leunt op netwerk en serviceorganisatie, hoe meer voor die bibliotheek relevante beslissingen worden genomen op netwerkniveau. En dat kan, naast andere factoren zoals gebrek aan formatie, beschikbaar budget en ervaring, de ontwikkeling van het inhoudelijk opdrachtgeverschap<sup>12</sup> bemoeilijken. Het één kan wel samengaan met het ander, maar dat vergt actieve en open samenwerking tussen gemeenteambtenaren enerzijds en (lokale) bibliotheekmanagers anderzijds. Daar zou in het vervolg van het proces meer aandacht voor moeten zijn.

### **Facilitair bedrijf en innovatiecentrum**

De omvorming van PBCs richt zich in de meeste provincies op de totstandkoming van een serviceorganisatie met zowel een facilitaire als een inhoudelijke tak (vaak aangeduid als innovatiecentrum of kennisteams). In Groningen en in iets mindere mate Overijssel is al sprake van de ontwikkeling van een netwerkorganisatie die tezamen met de bibliotheken integraal deel uitmaakt van het provinciale bibliotheekstelsel. De ontwikkeling van zuiver facilitaire instellingen is alleen in Utrecht, Noord-Brabant en Limburg aan de orde, al is de ondersteuningsstructuur in deze provincies nog niet uitgekristalliseerd.

De inzet om facilitaire en inhoudelijke taken in de nieuwe serviceorganisatie te bundelen, komt deels voort uit praktische overwegingen. Maar belangrijker is de erkenning dat de serviceorganisatie een belangrijke schakel is in het provinciale bibliotheeknetwerk. Wanneer men bovendien kiest voor een organisatie van en voor de bibliotheken, lijkt het logisch om de inhoudelijke samenwerking vanuit de serviceorganisatie te faciliteren. In de praktijk wil men de twee onderdelen wel op verschillende wijze vormgeven en aansturen. Het facilitaire bedrijf krijgt een vaste bezetting en valt onder de verantwoordelijkheid van de directeur/bestuurder<sup>13</sup> van de serviceorganisatie. De inhoudelijke tak zal

---

<sup>9</sup> In de nulmeting beschreven we dat het grote basisbibliotheekmodel bestaat uit basisbibliotheeken met verzorgingsgebieden tussen de 80.000 en 120.000 inwoners, een provinciaal netwerk met een aantal eigen taken en een in omvang beperkt facilitair bedrijf. Het netwerkmudel wordt gevormd door kleinere basisbibliotheeken of anderszins samenwerkende bibliotheken die in het provinciale netwerk nauwe relaties onderhouden. Het facilitair bedrijf neemt in het netwerkmudel een centrale positie in, verzorgt een groot deel van de backoffice functies en is te bezien als serviceorganisatie van en voor de (basis)bibliotheeken.

<sup>10</sup> Met complete bibliotheek bedoelen we een bibliotheek die voldoet aan de eisen die men aan een moderne bibliotheek stelt en niet allen kernfuncties in zijn basispakket heeft, maar ook de functies die in *Open Poort tot Kennis* als aanvullend worden omschreven.

<sup>11</sup> Daarbij tekenen we aan dat het ons lastig lijkt de optimale schaalgrootte van een basisbibliotheek te becijferen. Deze is immers mede afhankelijk van de specifieke uitgangssituatie van het verzorgingsgebied in kwestie en van factoren als collectionering, samenwerking met derden, lokale inbedding etcetera.

<sup>12</sup> Met inhoudelijk opdrachtgeverschap impliceren we geenszins dat gemeenten op de stoel van de bibliotheekdirecteur moeten gaan zitten. We bedoelen ermee dat gemeenten actief nadenken over de potenties van bibliotheekwerk voor gemeente en gemeenschap en deze vervolgens, samen met de bibliotheek, benutten.

<sup>13</sup> Met de aanduiding directeur/bestuurder bedoelen we ofwel de directeur die verantwoording aflegt aan het bestuur van de bibliotheek ofwel de directeur-bestuurder die beide functies combineert. Positie en aanduiding zijn afhankelijk van het geldende bestuursmodel. Zie ook paragraaf 'Bestuursvorm'.

veelal geadviseerd en soms zelfs aangestuurd worden door een vertegenwoordiging van de directeurs/bestuurders van de basisbibliotheken. De innovatiecentra en kennisteams worden (deels) ad hoc samengesteld met deskundigen uit de basisbibliotheken en de serviceorganisatie en ondersteund door een kleine vaste kern.

## Bestuursvorm

### Theorie<sup>14</sup>

Over bestuursvormen is de laatste tijd al veel geschreven ten behoeve van het bibliotheekveld. We maken hier geen onderscheid in instructie-, beheers- en Raad van Toezichtmodellen<sup>15</sup> of in een een-, twee-, of drie-lagenmodel. Het kan simpeler. Wettelijk uitgangspunt is 'het bestuur bestuurt'.

Vervolgens moet men zich drie vragen stellen. Twee daarvan betreffen de interne structuur: 1) willen we een orgaan dat direct kan ingrijpen in de organisatie en/of 2) willen we een toezichthoudend orgaan. De derde vraag betreft de relatie tot de afnemers, de basisbibliotheken: 3) hoe geven we vorm aan de verhouding van afnemers tot de serviceorganisatie. Schematisch:

Serviceorganisatie	Optie 1		Optie 2	
<b>Bestuur</b>	Het bestuur bestuurt en stelt een (al dan niet statutair <sup>16</sup> ) directeur aan voor de dagelijkse uitvoering.		Het bestuur wordt gevormd door de directeur/bestuurder.	
<b>Toezicht</b>			Een Raad van Toezicht, Raad van Commissarissen, Raad van Beheer of Raad van Advies heeft een toezichthoudende functie 'op afstand'. De verschillende benaming hebben gevoelswaarde, maar staan juridisch meestal gelijk. <sup>17</sup>	
<b>Relatie basisbibliotheken</b>	A. Basisbibliotheken zijn vertegenwoordigd in het bestuur van de serviceorganisatie. <sup>18</sup>	B. Basisbibliotheken (al dan niet vertegenwoordigd in gebruikersraden e.d) en service-organisatie leggen afspraken statutair of contractueel vast.	A. Basisbibliotheken zijn vertegenwoordigd in het toezichthoudende orgaan van de serviceorganisatie. <sup>19</sup>	B. Basisbibliotheken (al dan niet vertegenwoordigd in gebruikersraden e.d) en service-organisatie leggen afspraken statutair of contractueel vast.

Het grootste deel van de serviceorganisaties zal in de vernieuwde structuur voor optie 2B kiezen vanuit de overtuiging dat beleidsbepaling en -uitvoering in een hand dienen te zijn, aangevuld met een controlerende instantie 'op afstand'. De personen die in deze organen zitting hebben, zullen naar verwachting op basis van deskundigheid worden gekozen.<sup>20</sup> Daarnaast wil men bijna overal de basisbibliotheken (directeuren en/of bestuur) een stem geven in een gebruikersraad, Raad van Deelnemers of Cliëntenraad. De rol van deze raden kan men statutair vastleggen, maar kan beter (want flexibeler en meer specifiek) worden geduid in de contracten (ofwel overeenkomsten van dienstverlening) die de serviceorganisatie met de basisbibliotheken sluit. Soms lijkt men de basisbibliotheken in een Raad van Beheer alsnog instructiebevoegdheden te willen geven. In die gevallen kan men beter voor optie 1A kiezen (wat men in Fryslân heeft gedaan), omdat men anders in feite uitkomt op een situatie waarin zowel het bestuur als de Raad van Beheer als kapitein van het

<sup>14</sup> Wij danken de heer J.W. Meuter, notaris, voor zijn commentaar op eerdere versies van deze paragraaf.

<sup>15</sup> Zie bijvoorbeeld de documentatiemap die de Friese Stuurgroep *Bibliotheek fan Moarn*, daarbij ondersteund door adviesbureau Twynstra Gudde, februari 2003 uitbracht.

<sup>16</sup> Statutair wil zeggen dat de bevoegdheden van de directeur in de statuten zijn vastgelegd. Dat laat onverlet dat het primaat nog altijd bij het bestuur ligt.

<sup>17</sup> In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, kan ook een stichting een Raad van Commissarissen hebben.

<sup>18</sup> In deze gevallen kan men kiezen voor een personele unie. Dat wil zeggen dat de besturen van de basisbibliotheken de bevoegdheid hebben het bestuur dan wel de Raad van Toezicht/Beheer van de serviceorganisatie samen te stellen door en uit de besturen c.q. Raden van Toezicht/Beheer van de deelnemende bibliotheken. In een dergelijke constructie kan men besluiten bij meerderheid nemen. Dit lijkt flexibeler dan de bij contractuele samenwerking vereiste unanimiteit, maar herbergt ook het risico van belangentegenstellingen. Ook geldt dat basisbibliotheken als feitelijk mede-eigenaar van de serviceorganisatie (ook de consequenties daarvan moet men in ogenschouw nemen) niet zo snel bij derden diensten en producten zullen afnemen, zelfs niet wanneer dat goedkoper is.

<sup>19</sup> Zie voorgaande noot.

<sup>20</sup> Leden kunnen worden voorgedragen door bijvoorbeeld de gebruikersraad, de ondernemingsraad en/of bij coöptatie worden benoemd.

schip fungeert. Van een toezichthoudend orgaan is dan geen sprake meer. Bovendien wordt de Raad van Beheer aldus medeaansprakelijk en dat zal veelal niet de bedoeling zijn. Slechts weinig notarissen zullen willen meewerken aan een dergelijke constructie.

#### *De praktijk*

De PBCs en serviceorganisaties in Nederland zijn - op één na - allemaal stichtingen. De Zeeuwse Bibliotheek neemt organisatorisch en bestuurlijk een aparte positie in. Zij fungeert namelijk als openbare bibliotheek in Middelburg en als ondersteunde instelling voor alle bibliotheken in Zeeland. De Zeeuwse Bibliotheek is een Gemeenschappelijke Regeling van de provincie, de gemeente Middelburg en de openbare bibliotheek Middelburg. De gedeputeerde is tevens voorzitter van het bestuur van de Zeeuwse bibliotheek. De dagelijkse leiding is in handen van een directeur. De omvorming van de Zeeuwse Bibliotheek tot provinciale serviceorganisatie is momenteel nog onderwerp van onderzoek.

De Friese serviceorganisatie zal per 1 januari 2004 worden aangestuurd door een Raad van Bestuur bestaande uit de directeuren/bestuurders van de bibliotheekclusters. De dagelijkse leiding zal grotendeels aan een directeur worden overgelaten. De Raad van Bestuur krijgt een onafhankelijk voorzitter. Gezien de kans op 'dubbele petten', wil de provincie deze structuur na twee jaar evalueren.

De Overijsselse Bibliotheek Dienst kent sinds 1989 een Raad van Bestuur die tevens de directie vormt. In de praktijk worden deze functies door één persoon vervuld. Daarnaast is er een Raad van Deelnemers (voorheen het algemeen bestuur) met een beperkt aantal bevoegdheden. Een Raad van Commissarissen (vijf leden) houdt toezicht op de Raad van Bestuur. Biblionet Groningen kent een Raad van Toezicht en een directeur/bestuurder. De lokale bibliotheekbestuurders zijn vertegenwoordigd in de Cliëntenraad die een adviserende functie heeft. De serviceorganisaties in Gelderland en het bibliotheekbureau in Flevoland zullen vermoedelijk een Raad van Toezicht krijgen. Het Gelderse innovatiecentrum, onderdeel van het servicebedrijf, zal worden aangestuurd door de stichting Samenwerkende Gelderse Bibliotheken dat weer bestaat uit de directeuren/bestuurders van de Gelderse basisbibliotheken. De directeuren/bestuurders van de Flevolandse bibliotheken zullen zitting krijgen in een klantenpanel.

De toekomstige structuur en organisatievorm in Drenthe en Limburg zijn nog niet duidelijk. In Drenthe wordt nu twee jaar proefgedraaid met een netwerk waarin PBC en bibliotheken zijn vertegenwoordigd. Men heeft met opzet de structuurdiscussie voor deze periode geparkeerd. In Limburg wil men vier regionale backoffices en één provinciale backoffice ontwikkelen. Ook Noord-Brabant, Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht hebben nog geen definitieve beslissingen over de toekomstige bestuursvorm van de serviceorganisatie genomen. Wel is men het er in deze provincies over eens dat men een organisatie van en voor de bibliotheken wil. In Utrecht heeft men zich al voor een collectief netwerk uitgesproken. Naar verwachting zullen ook gebruikersraden of anderszins medebeleidsbepalende organen in het leven worden geroepen.

Tot slot een opmerking ter overweging. De rechtspositie van een directeur kan veranderen wanneer zij of hij van louter werknemer de status bestuurder/werknemer verkrijgt. De organisatiestructuur en de rechten en plichten van de diverse posities hierbinnen (directeur/bestuurder, gebruikersraad, klantenpanel etc.) kan men vastleggen in de statuten van de nieuwe organisatie. Overigens is nog wel het een en ander te zeggen over de juridische 'houdbaarheid' van aldus vastgelegde rechten. Het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing laat momenteel modelstatuten voor basisbibliotheken opstellen en zal in een toelichting hierbij ingaan op deze problematiek.<sup>21</sup>

#### **Personele consequenties**

De herpositionering van de PBC heeft uiteraard consequenties voor het personeel van de PBCs en voor de bibliotheekhoofden van de voorheen aangesloten bibliotheken. De positie van regio- en rayondirecteur verdwijnt of verandert en in plaats daarvan worden kwartiermakers, clustermanagers en lokale managers aangesteld. Deze functies zullen op veel plaatsen worden ingevuld door de huidige rayondirecteuren of bibliotheekhoofden. Anderen ontwikkelen zich tot specialist en voor weer anderen moet men op andere wijze een passend aanbod vinden. Op deze plek willen we niet uitvoerig ingaan op deze aspecten alsmede op het belang van competentie management, functie-innovatie, training en omscholing. Gezien de opzet van ons onderzoek, kunnen we hier geen recht doen aan bedoelde onderwerpen. Wel willen we erop wijzen dat deze in bijna alle provincies aan de orde zijn en

---

<sup>21</sup> Houd voor nadere informatie de website van het Procesbureau in de gaten: [www.bibliotheekvernieuwing.nl](http://www.bibliotheekvernieuwing.nl).

ook op landelijk niveau aandacht (blijven) verdienen. Daarbij zou men onder meer aandacht kunnen besteden aan het profiel van de nieuwe bibliotheekmanagers: welke eisen worden aan hen gesteld en wat zegt dit over de carrièrekansen van het huidige personeel.

## **Substitutie**

### *Wat is het?*

Volgens de landelijke uitgezette lijn voor bibliotheekvernieuwing zijn basisbibliotheken zelf verantwoordelijk voor directievoering en werkgeverschap.<sup>22</sup> De financiering hiervan wordt een gemeentelijke aangelegenheid: de gemeente is immers de belangrijkste opdrachtgever en subsidiënt van bibliotheken. Tot nu toe worden directievoering en werkgeverschap van bibliotheken in gemeenten tot 30.000 inwoners verzorgd door de PBC en bekostigd door de provincie. Om te voorkomen dat provinciale subsidie wegvalt en gemeenten met hogere kosten worden geconfronteerd, wordt naar compensatie - substitutie - van de wegvallende gelden gezocht. Dat blijkt in de praktijk verre van eenvoudig. Vandaar de aanduiding 'substitutievraagstuk'. In de praktijk gaat het om het uitruilen van middelen (en in het Limburgs model van 'regionale indaling' ook mensen). Voor het bedrag dat tot nu toe aan directievoering en werkgeverschap wordt besteed, kan de provincie diensten en producten van de nieuwe ondersteunende instelling financieren die nu nog door bibliotheken worden uitgevoerd en door gemeenten worden gefinancierd. Het gaat er dus om dat de provinciale middelen een nieuwe bestemming krijgen ten gunste van het gehele bibliotheeknetwerk. Juist dat laatste roept weer vragen op. Tot nu toe werden de provinciale middelen alleen voor bibliotheken in gemeenten tot 30.000 inwoners aangewend. In de toekomst moeten de middelen ten goede komen aan alle bibliotheken. Mede daarom betwijfelden gemeenten en bibliotheken dat de operatie budgettair neutraal kan verlopen. Gemeenten vrezen extra kosten, terwijl zij gezien het economisch tij al moeite hebben om niet te korten op de uitgaven voor bibliotheekwerk.

### *Uitzonderingen*

Substitutie is niet aan de orde in Flevoland, Groningen, Overijssel en Zeeland. Flevoland is Nederlands jongste provincie en heeft nooit een eigen PBC gekend. De bibliotheken werken bovenlokaal samen in de Stichting Samenwerkende Bibliotheken Flevoland (SSBF). Momenteel wordt gewerkt aan de oprichting van een Flevolands Bibliotheekbureau. Directievoering en werkgeverschap zijn en blijven in handen van de bibliotheken (al besteden de kleinste twee bibliotheken dit uit) en worden door de betrokken gemeente bekostigd.

In Groningen fuseerden de PBC en de openbare bibliotheek Groningen in 2000 tot Biblionet. Biblionet heeft zich sindsdien ontwikkeld tot netwerkorganisatie voor alle bibliotheken in de provincie en is als zodanig te bezien als een provinciebrede basisbibliotheek. Biblionet werkt nu nog met twee rayonmanagers, maar is tegelijkertijd bezig met het opleiden van (een pool van) clustermanagers die deze directeuren zullen vervangen. Biblionet blijft het werkgeverschap vervullen; de provincie bekostigt de directievoering en gemeenten dragen bij aan de lokale personeelslasten. In Overijssel heeft een enigszins vergelijkbaar proces plaatsgehad. Daar fuseerden in 1989 twee bibliotheekcentrales tot de Overijsselse Bibliotheek Dienst (OBD). De functie van rayondirecteur verdween en alle bibliotheken werden zelfstandig, zij het dat de kleinere bibliotheken (en een enkele grote) het werkgeverschap aan de OBD uitbesteden. Destijds heeft de provincie voor een relatief laag bedrag de substitutie afgekocht. Inmiddels wordt proefgedraaid met werkgeverschap in netwerkverband: een detacheringsformule die tevens de arbeidsmobiliteit moet bevorderen. De lokale bibliotheken in Zeeland zijn zelfstandig en worden door de gemeenten bekostigd. Wel hebben zes bibliotheken werkgeverschap en directievoering uitbesteed.

### *Koplopers*

In Fryslân heeft de provincie het substitutiemodel reeds uitgewerkt. Het voorstel werd najaar 2003 aan Provinciale Staten aangeboden. Hier is een inspraaktraject voor gemeenten aan vooraf gegaan, waar maar één gemeente gebruik van heeft gemaakt. Hoewel gemeenten wel waren geïnformeerd, rijst de vraag of zij zich wel bewust waren van het bestaan van dit traject en het belang van het voorliggende onderwerp. In Noord-Brabant is het model niet alleen uitgewerkt, maar inmiddels ook door betrokken partijen geaccepteerd. In deze provincie bracht een werkgroep al in november 2002 een rapport uit over (de consequenties van) het substitutiebeginsel. De werkgroep concludeerde dat de overgang niet tot structureel hogere kosten zal leiden en stelde tevens dat substitutie zich niet tot werkgeverschap

---

<sup>22</sup> In opdracht van de Stuurgroep Bibliotheken stelden Stef van Breugel (Laurenzo) en Jacqueline Roelofs (OBD) een notitie op waarin zij drie benaderingen rondom werkgeverschap uitwerken. Zie: *Een perspectief voor werkgeverschap en bibliotheekvernieuwing, Bijdrage voor de werkconferentie Werkgeverschap*, d.d. 25 juni 2003. Dit document is ook te downloaden via [www.bibliotheekvernieuwing.nl](http://www.bibliotheekvernieuwing.nl).

hoeft te beperken. Daarmee was het onderwerp nog niet afgehandeld. Het rapport kwam onder tijdsdruk tot stand, waardoor nog niet alle betrokkenen zich er voldoende in konden vinden. Vooral grotere bibliotheken meenden dat het model neerkwam op gedwongen winkelnering bij de (vernieuwde) PBC. Hierop besloot de provincie het rapport aan te houden. Inmiddels is het onderwerp opnieuw bestudeerd en in breder kring besproken. Betrokkenen zijn nu een model overeengekomen waarin bibliotheken ter compensatie van wegvallende middelen, uit het aanbod van de PBC producten en diensten kunnen *kiezen* die aansluiten bij provinciaal beleid of bovenlokaal van aard zijn. Hoewel dit een simpele oplossing lijkt, is hier veel overleg en gereken aan voorafgegaan.

### *Problemen*

In de zes andere provincies, Drenthe, Gelderland, Limburg, Noord-Holland, Utrecht en Zuid-Holland, is substitutie een belangrijk item. Dat wil ook zeggen dat de toekomstige positie van de PBC nog niet helder is. Globaal zijn er wel ideeën over substitutie, maar deze zijn nog niet uitgewerkt. Dit tot spijt van de koplopers, die doorgaans wachten met formalisering van nieuwe samenwerkingsverbanden totdat er meer helderheid over dit onderwerp is.

In Noord- en Zuid Holland kozen de provincies ervoor om in het vernieuwingsproces allereerst in te zetten op basisbibliotheekvorming en de ontwikkeling van het provinciale netwerk. De omvorming van de voor beide provincies werkende ondersteunende instelling ProBiblio zou pas daarna aan de orde komen. Inmiddels is duidelijk dat het bibliotheekveld meer helderheid omtrent ProBiblio wil alvorens een volgende stap te zetten. Daarom hebben de provincies najaar 2003 een extern adviseur opdracht te geven de toekomstige rol van ProBiblio te onderzoeken. Een werkgroep Financiën onderzoekt de financiële consequenties. Het is goed dat de provincies dit initiatief hebben genomen, al zal het advies niet het einde, maar slechts het begin zijn van de gewenste verheldering.

Bij veel gemeenten overheerst de angst dat basisbibliotheken meer zullen gaan kosten, terwijl de gemeentelijke zeggenschap over de bibliotheek mogelijkerwijs vermindert. Zolang de financiële en organisatorische consequenties van de nieuwe structuur niet helder zijn, is het niet mogelijk om te berekenen wat de daadwerkelijke consequenties zijn en hoe men hiermee om kan gaan. Niet zelden is de onduidelijkheid reden om pas op de plaats te maken. En degenen die toch al niet zijn overtuigd van nut en noodzaak van de herstructurering, zien in de impasse reden te meer om zich afzijdig te houden. Het gevaar is met andere woorden dat koplopers afhaken, potentiële volgers aan de kant blijven staan en dwarsliggers in hun standpunt worden bevestigd.

### **Conclusies en aanbevelingen**

In dit hoofdstuk beschreven we dat in alle provincies een netwerkmodel tot stand lijkt te komen waarbinnen de serviceorganisatie in meer of mindere mate een sleutelrol vervult. De ontwikkeling van louter facilitaire bedrijven wordt in een drietal provincies overwogen. De meeste aandacht gaat uit naar de ontwikkeling van serviceorganisaties 'van en voor' de bibliotheken met zowel een facilitaire- als een inhoudelijke tak. De van-voor constructie kan spanningen oproepen wanneer men tegelijkertijd klant-leverancierrelaties wil ontwikkelen. Of dat ook daadwerkelijk gebeurt, is afhankelijk van de wijze waarop men de nieuwe structuur uitwerkt en formeel vormgeeft.

Sommige provincies hebben moeite om knopen door te hakken omtrent de ondersteuningsstructuur. Vaak wil de provincie de toekomstige structuur mede laten afhangen van de wensen van het bibliotheekveld dienaangaande. Daar is veel voor te zeggen, maar men moet ervoor waken dat een situatie van 'op elkaar wachten' ontstaat. Het substitutievraagstuk - compensatie van wegvallende provinciale subsidie voor directievoering en werkgeverschap in de kleinere bibliotheken - vraagt op korte termijn om opheldering. Ons lijkt de provincie, als subsidiënt van de PBC of serviceorganisatie, de aangewezen instantie om dit onderwerp op te pakken. Zo lang dat niet gebeurt, stagneert het herstructureringsproces. Wel rijst de vraag of provincies hiertoe voldoende capaciteit en kennis in huis hebben. Daar staat tegenover dat provincies zich kunnen laten adviseren door stuurgroepen en externe adviseurs en lering kunnen trekken uit de ervaringen die in bijvoorbeeld Noord-Brabant zijn opgedaan. Het lijkt ons wenselijk dat op landelijk niveau wordt onderzocht op welke wijze men de provincies hierbij kan ondersteunen. Ook bevelen we betrokken overheden aan mogelijkheden te onderzoeken om middelen vanuit de provincie rechtstreeks of via de gemeenten aan de basisbibliotheken ten goede te laten komen.



## Hoofdstuk 3 Rol gemeenten

### Inleiding

Het is lastig om algemene uitspraken te doen over de betrokkenheid van gemeenten bij bibliotheekwerk en bibliotheekvernieuwing: de situatie verschilt per gemeente. Toch durven we te stellen dat met name kleinere gemeenten zich nog enigszins 'volgend' opstellen ten aanzien van bibliotheekwerk en bibliotheekvernieuwing. Aan bredere inbedding van bibliotheekwerk in andere gemeentelijke aandachtsvelden of inhoudelijk opdrachtgeverschap moet men veelal nog beginnen. Tegelijkertijd geldt voor het merendeel van de bibliotheken dat zij zich duidelijker kunnen profileren richting gemeente en gemeenschap. Uiteraard zijn er veel uitzonderingen op bovenstaande beweringen. Bovendien zijn inmiddels overal ontwikkelingen gaande, mede dankzij de landelijke aandacht voor bibliotheekvernieuwing, de projecten van de VOB, de verdeling van de voor herstructurering beschikbare rijksmiddelen en de provinciale regie. Verder is in grotere gemeenten en bibliotheken per definitie meer formatie beschikbaar waardoor er een steviger basis is voor de ontwikkeling c.q. profilering van bibliotheekbeleid en -werk. In deze paragraaf richten we ons primair op gemeenten tot 30.000 inwoners en op de samenwerkingsverbanden die tussen de bibliotheken in deze gemeenten ontstaan. We stellen daarbij dat de daadwerkelijke betrokkenheid van gemeenten afhankelijk is van de daartoe gevoelde urgentie. Deze urgentie wordt bepaald door concrete aanleidingen en door de fase waarin reeds geïnitieerde samenwerkingsverbanden zich bevinden. Daarnaast spelen randvoorwaarden - zoals beschikbare formatie, bestaande overlegfora, en zeker ook leiderschap - en complicerende factoren een rol.

### Aanleidingen voor gemeentelijke betrokkenheid

Boven melden we dat gemeenten ten aanzien van bibliotheekwerk veelal 'volgend' zijn. Dat betekent dat gemeenten (ambtenaren, portefeuillehouder, college en gemeenteraad) bibliotheekvernieuwing en basisbibliotheekvorming veelal overlaten aan de bibliotheekbesturen en -directies. In de praktijk vervullen de PBCs en de aan deze centrale verbonden managers een spilfunctie. Dit geldt in feite ook voor de bibliotheekcentrales die reeds zijn omgevormd tot netwerk- en/of serviceorganisaties. Kleinere gemeenten zien vaak geen directe reden deze situatie te veranderen c.q. actief in te spelen op mogelijkheden die de vernieuwde structuur biedt. Dit mede omdat zij weinig formatie voor bibliotheekwerk in huis hebben. Deze opstelling verandert echter wanneer sprake is van een concrete aanleiding om de bestaande relaties te herzien. Aanleidingen kunnen zijn:

- een specifiek initiatief (vaak van bibliotheekbestuurders, maar soms ook van de gemeentelijke portefeuillehouder);
- de noodzaak tot het zoeken van nieuwe huisvesting voor de bibliotheek en/of andere instellingen voor welzijn of cultuur;
- gemeentelijke bezuinigingen;
- een specifieke lokale uitgangssituatie die noopt tot de ontwikkeling van beleid waarin de bibliotheek een rol kan vervullen, bijvoorbeeld kleine kernenbeleid en onderwijsachterstandenbeleid.

Vaak zijn de aanleidingen nauw verweven. Bijvoorbeeld: een gemeente voorziet dat er moet worden bezuinigd op gemeentelijke uitgaven. Tegelijkertijd is de huisvesting van de bibliotheek dusdanig verouderd en verloopt het huurcontract van een andere instelling. Het voorzieningenniveau in de kleine kernen staat onder druk vanwege de vergrijzing en het vertrek van veel jongvolwassenen. Een 'trekker' komt op het idee de bibliotheek tezamen met de andere instelling te huisvesten in een Kulturhus met speciale aandacht voor de in die kern aanwezige bevolkingsgroepen.

Of aanleidingen gemeenten daadwerkelijk tot actie aanzetten is, zo leiden wij af uit de door ons gevoerde vraaggesprekken, mede afhankelijk van de fase waarin samenwerkingsinitiatieven zich bevinden. Ook spelen specifieke randvoorwaarden een rol. Deze factoren bepalen tezamen de *sense of urgency*: 'als we nou niets doen, zijn we straks slechter af'. De fasering is van belang omdat gemeenten nauwer betrokken zullen en willen worden naarmate concretisering van samenwerking aan de orde is. De verkenning is dan immers niet meer vrijblijvend en zal organisatorische en financiële consequenties hebben. Onder randvoorwaarden verstaan we onder meer de beschikbare formatie, reeds opgedane ervaringen met samenwerking en de mate waarin men is gewend ontschot te werken. Maar ook de opstelling van betrokken ambtenaren en bestuurders is een belangrijke

randvoorwaarde. Hun leiderschap bepaalt grotendeels of de aanleidingen als 'kans' worden benut om de gemeentelijke betrokkenheid vorm te geven.

### **Koplopers**

De samenwerkingsinitiatieven (variërend van onderzoek tot oprichting van een basisbibliotheek) die nu lopen, zijn te verdelen in initiatieven vanonder af en initiatieven aangezwengeld door provincie of gemeenten. Eerstgenoemde initiatieven zijn veelal het resultaat van al langer lopende contacten. Laatstgenoemde initiatieven zijn gestart naar aanleiding van de landelijke aandacht voor bibliotheekvernieuwing en de voor herstructurering beschikbare rijksmiddelen. In deze gevallen nemen of provincies (bijvoorbeeld in Groningen) of gemeenten (bijvoorbeeld in delen van Noord- en Zuid-Holland) het voortouw om samenwerking te verkennen. De samenwerkingsverbanden die nu tot de koplopers behoren, komen veelal voort uit initiatieven vanonder af. De door de overheden geïnitieerde initiatieven worden in de praktijk vaak uitgewerkt door externen dan wel door bibliotheekmanagers (al dan niet van de PBC). De opgedane ervaringen wijzen erop dat het beter is om in de verkennende fase van samenwerking vooral de inhoudelijke en organisatorisch meerwaarde van samenwerking te benoemen, zonder dat dit meteen wordt vertaald in (vooralsnog onzekere) organisatorisch en financiële consequenties. De mate waarin gemeentevertegenwoordigers zich in deze opstelling kunnen vinden, bepaalt mede of zij in deze fase ook actief betrokken (willen) worden. Uiteraard speelt hierbij ook de visie van betrokken wethouders en ambtenaren een rol alsmede de hen beschikbare tijd. In de praktijk verkennen bibliotheekbesturen eerst zelfstandig mogelijke samenwerking en wachten gemeenten af. Wanneer men van een verkennende fase overgaat in een voorbereidende fase, is actieve betrokkenheid van gemeenten, immers hoofdsubsidiënt van het bibliotheekwerk, een vereiste. Dit kan diverse vormen aannemen en zowel vertragend als procesversnellend werken. Gemeenten kunnen menskracht beschikbaar stellen (bijvoorbeeld voor een projectbureau) en constructief meedenken over de volgende stappen. Er zijn ook voorbeelden waarin de voortvarendheid van bibliotheken noodgedwongen wordt afgeremd door bezwaren die gemeenten inbrengen tegen de door de bibliotheekbestuurders en -managers gekozen richting. De reactie van gemeenten is overigens mede afhankelijk van de mate waarin zij zijn geïnformeerd én zich geïnformeerd hebben.

### **Complicerende factoren**

Boven hebben we beschreven welke omstandigheden bijdragen aan de betrokkenheid van gemeenten bij bibliotheekwerk en bibliotheekvernieuwing. We gaan op deze plaats niet in op de aard of de doelstellingen van gemeentelijk bibliotheekbeleid en opdrachtgeverschap. In diverse publicaties is hier reeds uitvoering op ingegaan.<sup>23</sup> In deze paragraaf willen we nog enkele complicerende factoren benoemen die de daadwerkelijke vorming van een basisbibliotheek kunnen bemoeilijken. Voor een deel zijn gemeenten zelf 'schuldig' aan deze factoren, voor een deel zijn provincies dat en voor een ander deel de landelijke overheid. Ten eerste kan de aandacht voor bibliotheekwerk intern zijn gericht, bijvoorbeeld op de instandhouding van de bibliotheekvoorziening en/of de totstandkoming van een Kulturhus of Brede Bibliotheek. Soms is men aldus bezig met bibliotheekvernieuwing (en is de aanduiding 'complicerende factor' enigszins misplaatst), zonder dat basisbibliotheekvorming aan de orde is. Ten tweede kan gemeentelijke herindeling een item zijn. Wanneer reeds is heringedeeld, moeten betrokkenen veelal nog bekomen van een fusietraject en is verdere structuurwijziging vooralsnog niet aan de orde. Wanneer men nog aan het herindelen is, wanneer herindeling voor de deur staat of als er sprake is van 'dreigende' herindeling, is er ook geringe bereidheid om verder te kijken dan de eigen gemeentegrenzen. Ten derde kunnen historische banden en geografische nabijheid zowel in positieve als in negatieve zin invloed hebben. Gemeente x wil bijvoorbeeld niet samenwerken met gemeente y, omdat laatstgenoemde gemeente geneigd zou zijn een dominante houding aan te nemen. Ook kan een kleinere gemeente bang zijn om door een grotere te worden overvleugeld. Omgekeerd wil gemeente a graag samenwerken met b omdat men dat al gewend is en/of omdat ze gelijkgezind zijn en vergelijkbare uitgangssituaties kennen. Een vierde complicerende factor betreft het gegeven dat veel bibliotheekzaken (normen, herstructurering) op landelijk en provinciaal niveau worden vastgesteld. Wanneer gemeenten hier weinig over te zeggen hebben, maar wel met financiële consequenties (menen te) worden geconfronteerd, kan dit een spanningsveld oproepen. De vijfde - en tevens belangrijkste - complicerende factor betreft de herpositionering van de

<sup>23</sup> Zo hebben verschillende provincies leidraden voor gemeenten opgesteld waarin uitvoering wordt ingegaan op de betekenis van gemeentelijk opdrachtgeverschap en de daadwerkelijke invulling daarvan. Daarbij wordt aandacht besteed aan een keur aan aandachtspunten waaronder thema's die gemeenten en bibliotheken gezamenlijk kunnen oppakken, contractvormen, prestatieafspraken (in het algemeen wordt een budgetsubsidie geprefereerd omdat dit baten en lasten helder in kaart brengt) en de vragen die bij bovenlokale samenwerking spelen.

provinciale ondersteuningsstructuur. Deze omvorming heeft nog nergens concreet vorm gekregen, al zijn enkele provincies wel ver met planvorming en voorbereiding. De herpositionering brengt vrijwel overal een verschuiving van subsidierelaties met zich mee. Dat wil zeggen dat de provinciale subsidie voor directievoering en werkgeverschap verdwijnt. Dit wordt een gemeentelijke verantwoordelijkheid. Ter compensatie hiervan zal de provincie - in elk geval de eerste jaren - bepaalde diensten en producten subsidiëren die de provinciale serviceorganisatie ten behoeve van alle bibliotheken ontwikkelt. De inzet is om deze substitutie kostenneutraal te laten verlopen, maar zowel gemeenten als PBC-medewerkers twifelen aan de haalbaarheid hiervan. Hoewel men in sommige gemeenten ondanks deze twijfels toch al stappen voorwaarts durft te nemen, is dit voor de meeste betrokkenen aanleiding om pas op de plaats te maken.

### **Conclusies en aanbevelingen**

Hierboven brachten we factoren in kaart die een rol spelen bij het al dan niet ontwikkelen van gemeentelijk beleid, inhoudelijk opdrachtgeverschap en inbedding van bibliotheekbeleid in andere beleidsvelden. Deze factoren (aanleiding, fase en randvoorwaarden) moet men in beschouwing nemen als men de rol van gemeenten wil ontwikkelen of beïnvloeden.<sup>24</sup> Concrete aanleidingen laten zich lastig creëren, maar kunnen wel beter worden onderkend en benut. Gemeenten en bibliotheken kunnen afspraken maken omtrent hun rolverdeling, passend bij de fase waarin de samenwerkingsinitiatieven zich op dat moment bevinden. Sommige specifieke randvoorwaarden zijn relatief eenvoudig te beïnvloeden, anderen vragen meer aandacht. De opstelling van belanghebbenden is medeafhankelijk van ervaringuitwisseling en informatieoverdracht in bijvoorbeeld een stuurgroep, werkgroep en/of een projectteam. De betrokkenheid die de provinciale portefeuillehouder toont, kan de betrokkenheid van lokale portefeuillehouders positief beïnvloeden. Wanneer bovenlokale samenwerking aan de orde is, kunnen gemeenten de voor bibliotheekwerk beschikbare formatie bij elkaar leggen om aldus één ambtenaar vrij te maken voor bibliotheekwerk en (ondersteuning van) basisbibliotheekvorming. Ook kunnen gemeenten beslissen om tezamen voor dit doel een consultant in te huren. Wanneer er reeds een regulier regio- of gewestelijk overleg is, kan dit worden aangegrepen als basisbibliotheek-overlegplatform. Uiteraard verdienen ook de complicerende factoren aandacht. Gemeenten en bibliotheken moeten zelf - al dan niet met hulp van externen - dergelijke punten expliciteren. Anderzijds kunnen provincie, landelijke overheid en brancheorganisatie, gemeenten nauwer betrekken bij de ontwikkeling van gemeenteoverstijgende projecten en beleidsinitiatieven. Ten slotte is de provincie aan zet om het substitutievraagstuk op te pakken om aldus de cirkel van 'op elkaar wachten' te doorbreken.

---

<sup>24</sup> Zoals ook opgemerkt in een noot bij het eerste hoofdstuk, is het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing een aantal informateurstrajecten gestart. Dat houdt in dat provincies, gemeenten en basisbibliotheken i.o. via het Procesbureau een beroep kunnen doen op adviseurs die potentiële samenwerkingspartners helpen de meerwaarde van krachtenbundeling te verkennen en samen met betrokkenen mogelijke knelpunten aanpakken.

## Hoofdstuk 4 Conclusies en aanbevelingen

### Inleiding

In deze rapportage brengen we de stand van zaken van het herstructureringsproces in kaart en doen we aanbevelingen met betrekking tot de voortgang van het vernieuwingsproces. De diverse ontwikkelingen in de provincies zijn volop in beweging. Dat betekent dat we nog geen oorzakelijk verband kunnen leggen tussen basisbibliotheek- en netwerkvorming en de mate waarin inhoudelijke en organisatorische vernieuwingen van de grond komen. Uiteraard zijn bibliotheken en ondersteunende instellingen op diverse plaatsen - en soms ook al jarenlang - druk bezig met vernieuwingen. Het gaat dan om ontwikkelingen geïnitieerd door individuele bibliotheekdirecties - besturen, om provinciale programma's uitgevoerd door PBC of serviceorganisatie en om landelijke projecten waarbij de VOB een belangrijke rol speelt. Deze waardevolle initiatieven staan echter veelal los van basisbibliotheekvorming.

Veder willen we aantekenen dat de grote, zelfstandige bibliotheken vaak buiten basisbibliotheekvorming staan. Dat is niet vreemd, want zij zijn qua schaalgrootte al als basisbibliotheek te typeren. De noodzaak voor en meerwaarde van krachtenbundeling is voor hen niet evident. Ook zoeken kleinere bibliotheken veelal gelijkwaardige samenwerkingspartners uit angst voor dominantie van een grote bibliotheek. Ten slotte vallen grote gemeenten en bibliotheken buiten de doelgroep van de €5,5 miljoen regeling en worden zij aldus niet extern gestimuleerd een rol in het herstructureringsproces op te pakken. Overigens laat een aantal provincies de grote bibliotheken wel meeprofiteren van de rijksmiddelen in de hoop hen hier alsnog toe aan te zetten.<sup>25</sup>

In de voorgaande hoofdstukken beschreven we de ontwikkelingen ten aanzien van basisbibliotheekvorming, de omvorming van de provinciale ondersteuningsstructuur en de rol van gemeenten. We hebben elk van deze hoofdstukken afgesloten met voorlopige conclusies. Hieronder herhalen we onze belangrijkste bevindingen en aanbevelingen. In de daaropvolgende paragraaf besteden we aandacht aan kaderstelling en benadrukken we het belang van richting, ruimte, resultaten en - in een latere fase - rekenschap. Ten slotte doen we de Stuurgroep Bibliotheken een drietal aanbevelingen voor het vervolg van het proces. In het tweede deel van deze rapportage treft u de stand van zaken verslagen per provincie aan.

### Bevindingen en aanbevelingen uit de voorgaande hoofdstukken

#### *Basisbibliotheekvorming*

In hoofdstuk één beschrijven we de globale stand van zaken ten aanzien van basisbibliotheekvorming. We constateren dat herstructurering eenvoudiger is in provincies (1) met relatief weinig gemeenten, (2) met gemeenten die onderling meer gelijksoortig zijn, en (3) waar de provinciale ondersteuningsstructuur al is hervormd of niet ter discussie staat. Vervolgens beschrijven we de verschillende wijze waarop herstructurering in en binnen de provincies vorm krijgt. Deze variëteit is in twee categorieën te verdelen, waarbinnen ook weer verschillen zijn waar te nemen.<sup>26</sup>

1. In vier provincies - Groningen, Drenthe, Overijssel en Flevoland - krijgt de herstructurering gestalte zonder dat basisbibliotheekvorming doelstelling van beleid is. Met uitzondering van Flevoland geldt dat het provinciale netwerk de relatief geringe schaalgrootte van de bibliotheken compenseert. De serviceorganisatie of PBC vervult een dominante positie.
2. In de andere provincies is basisbibliotheekvorming wel uitgangspunt van de herstructurering, maar verschilt het tempo waarin dit gebeurt en het type bibliotheken dat tot stand komt. Sommige blijven beperkt van omvang en/of komen parallel aan gemeentelijke herindeling tot stand. In andere gevallen moet de samenwerking nog concreet vorm krijgen of heeft deze vooralsnog een vrijblijvend karakter. Fryslân en Noord-Brabant lopen in het proces van basisbibliotheekvorming voorop. Gelderland en Utrecht nemen een middenpositie in. De ontwikkelingen in Limburg en Zeeland verschillen per regio terwijl basisbibliotheekvorming in Zuid-Holland en Noord-Holland overwegend in een verkennend stadium verkeert.

---

<sup>25</sup> Grote, zelfstandige bibliotheken zien in meerderheid wel de (nu vaak nog abstracte) voordelen van een netwerk waarbinnen zaken gezamenlijk kunnen worden opgepakt en producten gezamenlijk ontwikkeld of aangekocht kunnen worden.

<sup>26</sup> Met deze indeling doen we geen uitspraken over de mate waarin inhoudelijke vernieuwing vorm krijgt.

Verder benoemen we in het eerste hoofdstuk een zestal factoren - langer lopende relaties, zicht op meerwaarde samenwerking, aanwezigheid van een trekker, gunstige randvoorwaarden, herindelingsprocessen en gevoel van urgentie - die van invloed zijn op de ontwikkeling van samenwerkingsinitiatieven. Ten slotte stellen we dat er bij veranderingsprocessen altijd trekkers, volgers en achterblijvers zijn. We bevelen aan de bepalende factoren per samenwerkingscluster inzichtelijk te maken en waar mogelijk te beïnvloeden. Daarbij dient de aandacht primair naar potentiële volgers uit te gaan terwijl de voorlopers worden beloond en tot voorbeeld gesteld.

#### *Ondersteuningsstructuur*

In het tweede hoofdstuk behandelen we de omvorming van de provinciale ondersteuningsstructuur. Aandachtspunten hierbij zijn de positionering van de nieuwe instelling in het provinciale netwerk, de totstandkoming van facilitair bedrijf en innovatiecentrum, de bestuursvorm van de serviceorganisatie, de personele consequenties en het substitutievraagstuk. De eerste drie punten hangen nauw samen en lichten we uitvoerig toe. We merken op dat men in het merendeel van de provincies inzet op ontwikkeling van een serviceorganisatie van en voor de basisbibliotheken met zowel een facilitaire- als een inhoudelijke tak. We gaan niet nader in op personele consequenties. Wel benadrukken we dat het substitutievraagstuk - compensatie van wegvallende provinciale subsidie voor directievoering en werkgeverschap - in veel provincies de voortgang van het herstructureringsproces belemmert. We bevelen aan dat de provincie dit onderwerp op korte termijn concreet oppakt en uitwerkt.

#### *Gemeenten*

In het derde hoofdstuk belichten we de rol van gemeenten. Hoewel er positieve uitzonderingen zijn, stellen veel kleinere gemeenten zich volgend op ten aanzien van bibliotheekvernieuwing en bibliotheekwerk. De mate van hun betrokkenheid is afhankelijk van concrete aanleidingen (waaronder aanpalend gemeentelijk beleid of bezuinigingen), van de fase waarin reeds geïnitieerde samenwerkingsverbanden zich bevinden en van lokaal specifieke randvoorwaarden (beschikbare formatie, bestaande samenwerkingsrelaties, leiderschap). Deze factoren bepalen tezamen de gevoelde *sense of urgency*. Ook stellen we een aantal complicerende factoren aan de orde. Een van de belangrijkste hiervan betreft het boven reeds genoemde substitutievraagstuk. Veel gemeenten zijn bang dat de herstructurering en de daarmee gepaarde verschuiving van subsidiestromen, gemeenten voor hogere kosten plaatst. In de conclusie van dit hoofdstuk stellen we dat aanleidingen voor gemeentelijke betrokkenheid beter onderkend en benut kunnen worden. Bovendien zouden gemeenten en bibliotheken afspraken kunnen maken omtrent hun rolverdeling bij de verkenning, formalisering en implementatie van samenwerking. Ten slotte kunnen gemeenten heel concrete stappen zetten om de randvoorwaarden voor een actieve gemeentelijke rol te verbeteren. Zo kan men de beschikbare formatie bijeen leggen om gezamenlijk één ambtenaar voor bibliotheekwerk aan te stellen. Ook kan er gezamenlijk externe hulp worden aangevraagd en kan men bestaand regio-overleg benutten voor basisbibliotheek-overleg.

### **Kaderstelling**

#### *Ruimte*

Het huidige herstructureringsproces laat veel ruimte voor provincie- en lokaalspecifiek maatwerk. De landelijke kaders zoals geformuleerd in *Open Poort tot Kennis* en het *Koepelconvenant* kunnen verschillend worden geïnterpreteerd. Bovendien zijn na deze stukken door het Procesbureau en de VOB ook andere rapporten uitgebracht waarin nadere accenten worden gelegd.<sup>27</sup> Op provinciaal en gemeentelijk niveau worden de landelijke lijnen niet zelden vertaald in eigen kaderstelling. Hoewel de realiteit vergt dat er ruimte is voor maatwerk, is er toch ook behoefte aan meer richting. Dat geldt met name voor de partijen - bijvoorbeeld de provinciale ambtenaren en de koplopers onder de basisbibliotheken i.o. - die wel volgende stappen willen zetten in het herstructureringsproces, maar daarvoor een externe steun in de rug behoeven. Ook partijen die nog niet overtuigd zijn van nut en noodzaak van de huidige aandacht voor bibliotheekvernieuwing, kunnen wellicht over de streep worden getrokken als duidelijker zicht is op de resultaten en effecten die worden nagestreefd.

#### *Richting*

Kaderstelling vereist echter dat alle relevante informatie beschikbaar is. Het gaat dan niet alleen om structuurverandering, maar vooral om de doelstelling van het veranderingsproces. Hoewel de gewenste uitkomst in grote lijnen duidelijk is, is deze nog niet gespecificeerd in duidelijke normen

<sup>27</sup> Waaronder *Een sterke basis: ruimte voor modern bibliotheekwerk op maat*, Den Haag: Vereniging van Openbare Bibliotheken NBLC, april 2002 en *De Basisbibliotheek samengevat*, Den Haag: Procesbureau Bibliotheekvernieuwing, november 2002.

waaraan de (basis)bibliotheek van de toekomst moet voldoen. De VOB is momenteel bezig met het ontwikkelen van dergelijke normen. Deze betreffen onder meer het aanbod van kernfuncties, bibliotheekbeleid, professionele bezetting, beschikbaarheid van ICT, minimale openstelling, spreiding van vestigingen en de positie van vrijwilligers. De VOB zal voorjaar 2004 haar bevindingen publiceren. De Stuurgroep Bibliotheken zal op basis hiervan alsmede op basis van voorliggende rapportage en de uitkomsten van ander onderzoek<sup>28</sup> richtinggevende uitspraken doen omtrent de kaderstelling van het vernieuwingsproces. De normen en het eveneens door de VOB uitgevoerde traject kwaliteitszorg en certificering zullen het in de toekomst bovendien mogelijk maken ontwikkelingen te meten en onderling te vergelijken. Aldus kunnen bibliotheken en gemeenten rekenschap afleggen over hun inspanningen.

#### *Richting en ruimte als basis voor resultaten*

Daarop vooruitlopend willen we hier benadrukken dat de inhoudelijke doelstelling ons inziens richtsnoer in het herstructureringsproces moet zijn. Daarmee bedoelen we de ontwikkeling van moderne, extern georiënteerde bibliotheken. In hoofdstuk twee stelden we al dat een grote basisbibliotheek ons inziens niet per se beter is dan een kleinere basisbibliotheek. Waar het om gaat is dat bibliotheken, direct of binnen het netwerk, hun gebruikers toegang kunnen bieden tot een compleet aanbod van diensten en producten. Dit complete aanbod omvat meer dan de kernfuncties zoals deze zijn omschreven in *Open Poort tot Kennis* en andere relevante beleidsstukken.<sup>29</sup> De wijze waarop bibliotheken dit aanbod - dat dus nog nader gedefinieerd zal worden in de normstelling - organiseren kan en mag verschillen. Basisbibliotheekvorming is en blijft *inhoudelijk* uitgangspunt van beleid. De structuur en organisatie van basisbibliotheken en van het provinciaal bibliotheeknetwerk kunnen verschillen. Ter illustratie: in Overijssel en Groningen wordt de relatief geringe schaalgrootte en het beperkte aanbod van het merendeel van de bibliotheken gecompenseerd door de kracht van het provinciale netwerk. Hier is weinig op tegen zolang de gebruiker kan profiteren van een breed aanbod van producten en diensten en het netwerk een basis biedt voor inbedding van het bibliotheekwerk in gemeenschap en gemeentebesleid. Veelal vergt dat - ten behoeve van de kwaliteit en kwantiteit van het aanbod - alsnog een zekere schaalvergroting van de samenstellende delen van een netwerk. In de praktijk zijn dan ook in beide bovengenoemde provincies ontwikkelingen gaande om tot clustervorming respectievelijk onderlinge krachtenbundeling te komen. Inzet is om aldus sterkere eenheden te vormen, waarbinnen schaalvoordelen kunnen worden behaald, ruimte is voor specialismen en de voordelen van het provinciale netwerk beter kunnen worden benut.

#### **Aanbevelingen**

Wij bevelen de Stuurgroep Bibliotheken aan om zich:

1. vooruitlopend op de vaststelling van normen uit te spreken over de gewenste richting van het herstructureringsproces. Aldus voorkomt de Stuurgroep dat ook op landelijk niveau een situatie ontstaat waarin partijen op elkaar wachten alvorens volgende stappen te zetten;
2. te beraden op mogelijkheden om concreet invulling te geven aan de overeengekomen rolverdeling. De Stuurgroep en het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing hebben een kaderstellende respectievelijk procesbegeleidende rol, provincies een regisserende rol en gemeenten de rol van opdrachtgever. In de praktijk lopen de rollen niet zelden door elkaar heen. Bovendien zijn de overheden lang niet altijd toegerust voor de hen toebedeelde taken. Zo vergt de verdeling van de beschikbare rijksmiddelen in de praktijk zoveel werk dat provincies onvoldoende toekomen aan hun regierol en gemeenten niet worden gemotiveerd een actieve inhoudelijke rol op te pakken;
3. in te zetten om provincies, gemeenten en basisbibliotheken i.o. actief te ondersteunen in het zichtbaar maken van de meerwaarde en de beoogde resultaten van de ingezette koers. Het gaat erom partijen die nog niet zover zijn duidelijker te maken wat krachtenbundeling en bibliotheekvernieuwing concreet oplevert en wat zij daar zelf aan hebben.

---

<sup>28</sup> Geïnitieerd en/of uitgevoerd door het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing en de VOB, deels afgerond en deels nog in uitvoering.

<sup>29</sup> Vanuit het bibliotheekveld bestaat al langere tijd kritiek op de 'smalle' formulering van kerntaken. De in deze stukken als aanvullende functies gekenmerkte activiteiten en taken behoren volgens velen tot het standaardpakket dat bibliotheken moeten (kunnen) aanbieden.

## **Deel II**

### **Stand van zaken verslagen per provincie**

## Drenthe

Oppervlakte	Aantal inwoners	Aantal gemeenten	Provinciale bibliotheekcentrale of serviceorganisatie	Aantal bibliotheekorganisaties (in 2002)	Provinciaal aandeel uit rijksbijdrage 2003	Aantal vestigingen (in 2002)
2756,97 km <sup>2</sup>	478.695	12	Provinciale Bibliotheekcentrale Drenthe (PBC)	12, 2 zelfstandige bibliotheekorganisaties, 10 bibliotheken aangesloten bij PBC	€ 152.830	?

### Inzet herstructurering

In Drenthe wordt ingezet op vergroting van de samenwerking tussen de aangesloten en de zelfstandige bibliotheken in één provinciaal netwerk. Dit netwerk telt twaalf basisbibliotheekorganisaties; één in elke gemeente. Gezien de recente gemeentelijke herindeling en de bestuurlijke fusies van bibliotheken parallel daaraan, is voor verdere schaalvergroting onvoldoende draagvlak. Voorsnog is afgesproken om voor de komende twee jaar met de twaalf bibliotheken en de Provinciale Bibliotheek Centrale (PBC) een projectmatige samenwerking aan te gaan. Deze samenwerking is gericht op het ontstaan van bekendheid met elkaars organisaties en op het formuleren van een gezamenlijke vraag om ondersteuning c.q. het gezamenlijk ontwikkelen van bibliotheekproducten. De Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing Drenthe onderscheidt in zijn eindadvies (juni 2003) ten aanzien van het proefnetwerk twee onderdelen: een overlegplatform en een kenniscentrum. In de praktijk moeten beiden nog concreet gestalte krijgen. Het overlegplatform moet de gezamenlijke vraag naar producten en diensten formuleren, gericht aan PBC en mogelijk ook aan andere instellingen. Het kenniscentrum zal zich op innovatie richten. Daarbij kan men denken aan:

- a) het ontwikkelen van beleidsvisies ten aanzien van ICT, brede school, kleine kernenbeleid en cultureel ondernemerschap;
- b) ontwikkelingen ten behoeve van de klant, zoals een Drents bibliotheekpaspoort;
- c) bundeling van specifieke deskundigheid en collecties;
- d) marketing en pr;
- e) personeel- en organisatieontwikkeling;
- f) kwaliteitszorg.

### Beoogd resultaat

Inzet is een verbreding van het aanbod van bibliotheken, verhoging van de kwaliteit en behoud en waar mogelijk uitbreiding van het bereik van de bibliotheken. Uitgangspunt is het benutten van de kracht van het netwerk met behoud van lokale verankering. De samenwerking moet leiden tot duidelijke vraagarticulatie vanuit de bibliotheken richting PBC, de ontwikkeling van lokaalspecifiek en vraaggericht bibliotheekbeleid en betere benutting van kwaliteiten. Binnen de basisbibliotheken zullen vestigingen (meer dan nu al het geval is) specialismen (kunnen) ontwikkelen ten gunste van de basisbibliotheek en wellicht op de wat langere termijn ten gunste van andere basisbibliotheken en/of het netwerk in het algemeen. Na verloop van tijd kan bovendien samenwerking met (facilitaire) instellingen in buurprovincies tot stand komen. De PBC moet zich ontwikkelen tot facilitair bedrijf van en voor alle bibliotheken. Zo moet een netwerk ontstaan waarin de verschillende partijen een meer gelijkwaardige positie innemen en sprake is van 'halen en brengen'. Wel is de verwachting dat de PBC Drenthe een centrale rol blijft vervullen als aanbieder van facilitaire diensten en producten. De provincie besteedt speciale aandacht aan behoud c.q. vergroting van de leefbaarheid van het platteland. In dat kader werkt een werkgroep met vertegenwoordigers uit bibliotheken en PBC aan kleine kernenbeleid. Aldus geeft de PBC invulling aan bibliotheekvernieuwing en probeert men alternatieven te ontwikkelen die mogelijk efficiëncywinst op leveren (bijvoorbeeld door multifunctioneel gebruik van een locatie). Daarbij geldt als uitgangspunt dat men keuzes moet maken. In plaats van een algemeen aanbod, kan een lokale vestiging zich bijvoorbeeld op een specifieke doelgroep richten. De werkgroep brengt eind 2003 verslag uit.

### Proces

In september 2002 werd op initiatief van de provincie de Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing ingesteld. In de stuurgroep hadden bestuurders zitting van de verschillende bibliotheekorganisaties, de verschillende typen gemeenten, de Vereniging Drentse Gemeenten en de provincie. De stuurgroep



werd (ambtelijk) bijgestaan door de Werkgroep Bibliotheekvernieuwing. Juli 2003 bracht de stuurgroep het *Advies Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing Drenthe* uit. Conform zijn opdracht omschrijft de stuurgroep in dit advies de definitie, doelen, taken en kernfuncties van de basisbibliotheek. Deze omschrijving komt in grote lijnen overeen met de omschrijving van basisbibliotheken zoals opgenomen in landelijke beleidsstukken zoals het rapport *Open Poort tot Kennis* en de (digitale) brochure *De Basisbibliotheek*. Naast het definiëren van het begrip basisbibliotheek, wilde de stuurgroep deeladviezen opstellen over netwerkvorming, over digitalisering van de informatievoorziening, over de culturele functie van de bibliotheken, over vraaggericht werken en over de mogelijkheden van horizontale integratie. In het verloop van de werkzaamheden van de stuurgroep kreeg de uitwerking van de samenwerkingsmogelijkheden tussen de verschillende bibliotheken de meeste aandacht. Te meer daar dit een heikel punt is waarover de PBC en de aangesloten bibliotheken enerzijds en de twee zelfstandige bibliotheken anderzijds van mening verschillen. Eén van de belangrijkste geschilpunten betreft de vraag of de PBC al dan niet deel moet uitmaken van het provinciale netwerk. Zoals boven aangegeven is inmiddels besloten om twee jaar proef te draaien met een netwerk van alle bibliotheken én de PBC. De overige onderwerpen hebben uiteindelijk minder aandacht gekregen; het advies bevat alleen een kort verslag van een bijeenkomst waarbij vertegenwoordigers uit het Drentse bibliotheekveld inventariseerden op welke terreinen men in de toekomst zou kunnen samenwerken.

#### *Inzet rijksmiddelen*

De beschikbare middelen uit de € 5,5 miljoen regeling - € 152.000 in zowel 2004 als 2005 - worden ingezet ten behoeve van een drietal incidentele projecten gericht op functie-innovatie, kwaliteitszorg en deskundigheidsbevordering. De provincie investeert daarnaast in de periode 2002-2004 jaarlijks € 226.000 extra in openbaar bibliotheekwerk.

De beschikbare rijksmiddelen worden formeel verdeeld over de twaalf Drentse gemeenten.

Bovengenoemde projecten worden echter uitgevoerd onder leiding van de PBC die daarvoor door de provincie uit bedoelde middelen wordt betaald. De projecten zijn gericht op alle bibliotheken in de provincie, dus ook op de twee zelfstandige bibliotheken. De PBC sluit met de gemeenten overeenkomsten omtrent de projecten.

#### **Stand van zaken**

##### *Herstructurering*

Het tempo van de herstructurering in Drenthe ligt niet hoog, maar er is volgens betrokkenen sprake van gestage vooruitgang. Het laatste jaar is veel gedaan op het gebied van de verzelfstandiging van de aangesloten bibliotheken (opleidingstraject lokale bibliotheekmanagers, zie hieronder) en aan functie-innovatie. Met de start van het netwerk verwacht men in een stroomversnelling te komen. Op bepaalde inhoudelijke terreinen kreeg bibliotheekvernieuwing reeds vorm. Drenthe was bijvoorbeeld de eerste provincie met een *online* catalogus. Inhoudelijk kunnen de bibliotheken in Drenthe elkaar behoorlijk goed vinden en na vallen en opstaan in het voortraject lijkt nu duidelijk de wil aanwezig om samen verder te komen. De structuur die daarbij wordt gekozen blijft een gevoelig punt, vandaar dat deze discussie met de proefperiode van twee jaar voor het netwerk is geparkeerd. Op dit moment zijn de gemeenten en bibliotheken aan de beurt om nadere invulling te geven aan de nu overeengekomen samenwerkingsstructuur. De aandacht gaat daarbij primair uit naar het vormgeven van het overlegplatform van het netwerk. Dit Overleg Basisbibliotheken zal procesmatig worden begeleid door een kwartiermaker. De kwartiermaker is nog niet aangesteld; alle betrokken partijen denken momenteel (d.d. oktober 2003) mee over het profiel van deze persoon. Het overleg zal zich met name richten op inhoudelijke samenwerking. Op de agenda komt onder meer de productencatalogus van de PBC opdat alle bibliotheken kunnen specificeren wat ze van de PBC verwachten. Met het overleg hoopt men niet alleen inhoudelijk resultaten te boeken, maar ook een basis te vormen voor samenwerking na de proefperiode. Het netwerk kent vooralsnog geen eigen rechtsvorm. Tijdens de proefperiode zal het bestaande PBC-overleg met de aangesloten bibliotheken blijven functioneren.

##### *Substitutie, directievoering en werkgeverschap*

Het zogenoemde substitutievraagstuk is in Drenthe (nog) niet aan de orde, omdat de structuurdiscussie vooralsnog is geparkeerd. Ten aanzien van directievoering het volgende. Met de bestuurlijke fusies zijn de bibliotheken bestuurlijk één geworden, maar blijven de verschillende vestigingen bestaan. Omdat de PBC meer lokale worteling wil, zet de PBC in op een nieuwe aansturingstructuur. In plaats van één bibliotheekhoofd per vestiging en twee regiodirecteuren voor heel de provincie, komt er per gemeente één lokale bibliotheekmanager die verschillende vestigingen onder haar of zijn hoede heeft. De lokale bibliotheekmanagers zijn gerekruteerd uit de vijver van

bibliotheekhoofden. Daartoe voerde de PBC met alle vestiginghoofden loopbaangesprekken. Sinds een jaar volgen de lokale bibliotheekmanagers trainingen. Zij nemen nu geleidelijk aan functies over van de regiodirecteuren van de PBC. Op termijn verandert de functie van regiodirecteur. De lokale bibliotheekmanagers blijven in dienst van de PBC.

De PBC verzorgt het werkgeverschap voor de tien aangesloten bibliotheken. De zelfstandige bibliotheken zijn eigen werkgever. Herziening van het werkgeverschap is niet aan de orde. Het is niet ondenkbaar dat ook op langere termijn de huidige situatie blijft gehandhaafd.

## **Rollen**

### *Provincie*

De provincie vervult een regierol, probeert partijen bijeen te brengen en faciliteert de stuurgroep en de werkgroep. Er is waardering voor de rol van de provincie, al wordt ook opgemerkt dat de provincie zich wat steviger in het proces zou kunnen manifesteren. Dat is echter niet eenvoudig, omdat de PBC een dominante positie inneemt. Op inhoudelijke terrein is er veel waardering voor de PBC, maar de PBC is behoudender op het terrein van organisatieverandering. Voor de provincie is het lastig manoeuvreren omdat zij een subsidiënt van de PBC is en een sturende rol in het proces van bibliotheekvernieuwing moet vervullen.

Nu de stuurgroep - waarin onder meer de verschillende typen gemeenten waren vertegenwoordigd - advies heeft uitgebracht, houdt deze op te bestaan. Er zal een nieuwe stuurgroep worden gevormd waarin *alle* gemeenten zitting hebben. Aldus tracht de provincie de gemeentelijke betrokkenheid bij bibliotheekvernieuwing en bij lokaal bibliotheekbeleid te vergroten.

### *Gemeenten*

De gemeenten moeten zich nog duidelijker profileren in het bibliotheekveld. Hetzelfde geldt voor bibliotheken ten aanzien van de diverse gemeentelijke beleidsvelden. Inzet is dat gemeenten een visie op bibliotheekwerk ontwikkelen en dat gemeenten en bibliotheken samen lokale behoeften inventariseren. Met de aanstelling van lokale bibliotheekmanagers hoopt de PBC een impuls te geven aan de relaties tussen bibliotheken en gemeenten. In dat kader brengt de PBC, gesteund door de provincie en begeleidt door een extern adviseur, in de periode november-december 2003 in elke gemeente, samen met de wethouder en de voorzitter van het bibliotheekbestuur, de gewenste functies in kaart.

De lokale bibliotheekmanagers nemen (nu nog naast de regiodirecteuren) deel aan het bestuurlijk overleg met de wethouder, de betrokken ambtenaar en een vertegenwoordiger van het bibliotheekbestuur. Dit overleg had tweemaal per jaar plaats, maar wordt nu geïntensiveerd. Op informeel niveau zouden clustermanagers en gemeenteambtenaren vaker kunnen gaan overleggen, maar dit vergt een cultuuromslag. Deze verandering is in meerdere opzichten gewenst. Zo is men binnen gemeenten vaak nog niet gewend ontschot te werken, waardoor het voor bestuurders en ambtenaren moeilijk is om een brede visie ten aanzien van bibliotheken te ontwikkelen. Bovendien hebben gemeenten lange tijd bibliotheekwerk aan de PBC overgelaten en zien zij vaak geen directe noodzaak dat te veranderen. Dat remt gemeenten actief na te denken over de taken en mogelijkheden van en voor het lokale bibliotheekwerk. Toch zijn zowel de PBC, de gemeenten als de besturen het er in grote lijnen over eens dat gemeenten een actieve opdrachttrol op zich moeten nemen. Als eerste middel daartoe wordt budgetsubsiëring gezien. De tien gemeenten met aangesloten bibliotheken zullen daarom - waarschijnlijk vanaf 2005 - de huidige algemene subsidiëring voor het lokale bibliotheekwerk herzien. Deze ontwikkeling hangt samen met de herziening van de budgetrelatie tussen provincie en PBC. Hoe dit alles uit zal pakken, is nog niet helder.

### *Provinciale Bibliotheekcentrale en netwerk*

De bibliotheekcentrale in Assen voert ondersteunende taken uit ten behoeve van de tien aangesloten bibliotheekorganisaties. De PBC is belast met de uitvoering van de bibliotheekvernieuwing bij de aangesloten bibliotheken en ontvangt hiertoe extra financiële middelen van de provincie. De PBC voert veel inhoudelijke- en beleidsmatige taken uit en heeft in het algemeen een centrale en centralistische positie in het Drentse bibliotheekwerk. De zelfstandige bibliotheken werken op onderdelen samen met de PBC. De toekomstige rol van de PBC binnen het Drentse bibliotheeknetwerk is lang onderwerp van gesprek geweest binnen de provincie. Op dit moment is besloten de komende twee jaar proef te draaien met een netwerkstructuur waaraan ook de PBC deelneemt. Deze netwerkstructuur wordt over twee jaar geëvalueerd. De rol van de PBC is niet onomstreden. Voor kleinere bibliotheken en gemeenten lijkt zij onmisbaar, wat grotere bibliotheken en gemeenten lijken een minder dominante positie van de PBC na te streven.

De subsidierelatie tussen de provincie en de PBC wordt in 2004 herzien. Daarna zal de PBC met een productbegroting moeten werken opdat het voor provincie respectievelijk gemeenten duidelijk wordt welke producten zij subsidiëren en wat de kostprijs daarvan is.

## Provincie Flevoland

Oppervlakte	Aantal inwoners	Aantal gemeenten	Provinciale bibliotheekcentrale of serviceorganisatie	Aantal bibliotheekorganisaties (in 2002)	Provinciaal aandeel uit rijksbijdrage 2003	Aantal vestigingen (in 2002)
2412,30 km <sup>2</sup>	341.500	6	Geen PBC, bovenlokaal samenwerkingsverband Stichting Samenwerkende Bibliotheken Flevoland (SSBF)	6	€75.884	10

### Inzet van de herstructurering

Flevoland is Nederlands jongste provincie en heeft mede daarom geen provinciale bibliotheekcentrale. Wel kennen de zes bibliotheken in Flevoland sinds 1991 een lichte vorm van federatieve samenwerking in de Stichting Samenwerkende Bibliotheken Flevoland (SSBF). De SSBF bestaat fysiek alleen uit een door de provincie gesubsidieerd bestuur waarin vertegenwoordigers van de lokale bibliotheekbesturen zitting hebben. Dit bestuur wordt geadviseerd door het Provinciaal Directeuren Overleg (PDO) over de ontwikkeling en uitvoering van bovenlokale taken. Deze taken worden vervolgens door de bibliotheken zelf ter hand genomen. Omdat deze structuur - in verband met 'dubbele petten' en een gepercipieerd verschil tussen 'halen en brengen' - niet meer voldoet, zetten bibliotheken en provincie zich in voor de totstandkoming van een bovenlokale voorziening voor facilitaire- en backoffice taken. Aanvankelijk spraken betrokken bibliotheken over oprichting van een netwerkbureau. Inmiddels is de provinciale inzet gericht op de totstandkoming van de Stichting Flevolands Bibliotheekbureau. Dit bureau moet een onafhankelijke positie krijgen naast de lokale bibliotheken, onder leiding van een directeur en met een eigen personeelsbestand, behuizing en bestuur. Vorming van één of meerdere basisbibliotheken in de provincie door middel van fusie is vooralsnog niet aan de orde, maar wordt op termijn niet uitgesloten.

### Beoogd resultaat

Met de oprichting van het bibliotheekbureau zetten provincie, bibliotheken en gemeenten in op ontvlechting van lokale en provinciale taken en bevoegdheden. Het bureau moet een basis bieden voor efficiënte ontwikkeling, organisatie dan wel inkoop van backofficediensten en -producten en voor onderlinge samenwerking in bijvoorbeeld kennisteam. Deze ontwikkelingen moeten het bibliotheekwerk in de frontoffices ten goede komen, al is de verwachte meerwaarde nog niet in concrete doelstellingen vertaald.

Naast deze structuurwijziging richt de provincie zich op kwaliteitsverbetering van de bibliotheken in Urk en Zeewolde, de enige twee gemeenten in Flevoland kleiner dan 30.000 inwoners. In Zeewolde is het kwaliteitstraject gekoppeld aan het vinden en inrichten van nieuwe huisvesting. In Urk richt de kwaliteitsslag zich met name op het opleiden van personeel en op het omzetten van vrijwilligerswerk in betaalde functies. Ook de andere bibliotheken richten zich op organisatie-ontwikkelingstrajecten, maar deze ontwikkelingen staan los van de provinciale inzet.

### Proces

Vanuit de SSBF en het PDO werden in 2002 verschillende opties besproken voor herziening van de bovenlokale samenwerking. Omdat geen overeenstemming werd bereikt, trok de provincie na verloop van tijd het initiatief naar zich toe. Daarop bracht de provincie in mei 2003 *Naar een nieuw perspectief voor provinciale bibliotheektaken in Flevoland* uit. Dit stuk kwam tot stand na overleg met zowel bibliotheken als gemeenten. Laatstgenoemden steunen het proces van ontvlechting, maar stemmen niet unaniem in met de voorgestelde structuur van het bibliotheekbureau. De Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing zal de komende tijd een slapend bestaan leiden. De oprichting van het bibliotheekbureau zal worden begeleid door een Stuurgroep Oprichting Flevolands Bibliotheekbureau met vertegenwoordigers - wethouders of bestuursleden - van alle gemeenten/bibliotheken en voorgezeten door de (nieuwe) gedeputeerde.

### *Inzet rijksmiddelen*

De beschikbare middelen - in 2003 voor Flevoland € 75.884 - worden door de provincie sinds 2001 ingezet ten gunste van de ontwikkeling van het provinciale bibliotheekbureau enerzijds en voor kwaliteitsverbetering van de bibliotheekorganisaties in Urk en Zeewolde anderzijds. Een deel van de subsidie is in 2002 besteed aan een onderzoek naar de organisatie van de ICT-functie ten behoeve van de samenwerkende bibliotheken. De provincie heeft in 2002 een extra budget van € 79.412 uitgetrokken voor het veranderingsproces. In 2003 is structureel € 90.000 beschikbaar gesteld voor met name (de voorbereiding van) het provinciaal bibliotheekbureau. Met dit bedrag zal onder meer de externe begeleiding van de oprichting, de inrichting van de ICT-infrastructuur en de ontvlechting van personeel worden gefinancierd. Voor 2004 is nog eens € 110.000 structureel beschikbaar voor het bibliotheekbureau. Daarmee neemt de provinciale investering in bibliotheekwerk, afgezet tegen de structurele subsidie voor de SSBF, in drie jaar tijd toe met zesenvijftig procent. Het streven is het bibliotheekbureau per 1 januari 2004 formeel van start te laten gaan. Het bureau wordt naar verwachting gehuisvest in het erfgoedcentrum *Nieuw Land* waarin diverse instellingen reeds samenwerken.

### **Stand van Zaken**

#### *Herstructurering*

Ter begeleiding van de oprichting en inrichting van het Flevolands Bibliotheekbureau, zijn zes werkgroepen opgericht:

- de werkgroep Overheden stelt een conceptconvenant op waarin het commitment van betrokken partijen moet worden vastgelegd;
- de werkgroep Producten en Financiën stelt een blauwdruk van het productenaanbod op en vertaalt dat in een productbegroting;
- de werkgroep Bestuurlijke Zaken stelt statuten en directiestatuut op, schetst een profiel voor het (interim)bestuur, maakt een voorzet voor een profiel van de directeur ('een bouwer') en bereidt de opheffing van de SSBF voor;
- de werkgroep Inrichting ICT-infrastructuur stelt een blauwdruk en uitvoeringsplan op voor de inrichting van de ICT-infrastructuur;
- de werkgroep Ontvlechting personeel stelt een blauwdruk en uitvoeringsplan op voor de ontvlechting van het personeel;
- de werkgroep Communicatie stelt een communicatieplan op ten behoeve van het project en fungeert als klankbord voor de uitvoering.

Tot zover de planning van de provincie. In de praktijk zien de ontwikkelingen er gecompliceerder uit. Het bestuur van de bibliotheek Almere heeft zijn ondersteuningsbehoeften onderzocht en dit vergeleken met de opzet van het bibliotheekbureau. Het bestuur is aldus tot de conclusie gekomen dat de voorgestelde structuur niet tegemoet komt aan de (inhoudelijke) eisen die de bibliotheek aan een facilitaire organisatie stelt. De bibliotheek Almere heeft daarom besloten niet deel te nemen aan de oprichting van het bibliotheekbureau. De gemeente Almere hanteert als uitgangspunt dat de bibliotheek zelf het beste kan bepalen waar behoefte aan is en steunt de bibliotheek in de keuzes die het maakt. De provincie heeft aangegeven door te willen gaan met de voorgestelde opzet, ervan uitgaande dat het bibliotheekbureau ook zonder Almere financieel kans van slagen heeft. Dit laat onverlet dat betrokkenen de onderlinge relaties willen openhouden en nu en in de toekomst samenwerking zullen blijven zoeken.

#### *Substitutie, directievoering en werkgeverschap*

De directievoering en het werkgeverschap blijven in handen van de afzonderlijke bibliotheken. De provincie zal de huidige subsidie voor het SSBF stopzetten en in plaats daarvan het bibliotheekbureau subsidiëren op basis van budgetcontracten. De provincie zal jaarlijks overleg voeren met de directeur over het jaarplan en de meerjarenbeleidscyclus. Indien de bibliotheek Almere geen producten en diensten afneemt van het bibliotheekbureau, zal men ook niet kunnen profiteren van de provinciale subsidie die wordt verdisconteerd in de prijzen van het bureau. Dat zal in de praktijk betekenen dat de gemeente met de helft van alle Flevolandse inwoners, in tegenstelling tot de andere Flevolandse gemeenten, niet langer provinciale subsidie ontvangt voor bibliotheekwerk.

## **Rollen**

### *Provincie*

De provincie heeft een procesbegeleidende en gaandeweg sturende rol op zich genomen. Deze lijn lijkt door vijf van de zes gemeenten te worden ondersteund. De provincie wil in een convenant met gemeenten de onderlinge verantwoordelijkheden ten aanzien van het bibliotheekwerk vastleggen.

### *Gemeenten*

Omdat er in Flevoland nooit 'aangesloten' bibliotheken zijn geweest, kennen de gemeenten en bibliotheken in Flevoland relatief korte communicatielijnen. Ook zijn gemeenten gewend om in hun budgetrelatie tot de bibliotheken invulling te geven aan hun opdrachtgeverschap. Inhoudelijk nemen gemeenten veelal een volgende rol aan ten opzichte van de (besturen van) bibliotheken en de provinciale inzet met betrekking tot het bibliotheekbureau. In Urk is een goed voorbeeld te vinden van de integratie van bibliotheekbeleid in andere gemeentelijke beleidsvelden. In deze kleine gemeente werken bibliotheek en gemeente samen op het gebied van onderwijsachterstandenbeleid en voor- en vroegschoolse educatie.

### *Stichting Flevolands Bibliotheekbureau*

Volgens de provinciale planning, moet het Flevolands Bibliotheekbureau een klein, slagvaardig en klantgericht bureau worden met een onafhankelijke positie in het Flevolandse bibliotheekwerk. Anders dan de SSBF beheert en exploiteert het bureau zelf producten en diensten die eventueel ook bij derden kunnen worden ingekocht. Het bibliotheekbureau neemt de taken over die nu in SSBF-verband worden uitgevoerd door de drie grootste bibliotheken.<sup>30</sup> Deze taken kunnen ten behoeve van het collectief worden ingekocht door het bibliotheekbureau (bijvoorbeeld ICT, schoolmediatheekdienst, wisselbibliotheekdienst en facilitaire ondersteuning), door het bureau worden uitgevoerd (backoffice publieksdiensten zoals informatiebemiddeling en contentontwikkeling, marketing en p.r., en coördinatie van gezamenlijke activiteiten) of door de bibliotheken en het bureau gezamenlijk worden uitgevoerd (ontwikkeling kenniscentrum en/of -teams). Het bibliotheekbureau krijgt een stichtingsvorm en een Raad van Toezichtmodel. De leden van de Raad van Toezicht zullen worden aangesteld op basis van professionaliteit en geen rechtstreekse binding hebben met bibliotheek(bestuur) of met de lokale of regionale overheid. De Raad van Toezicht zal een directeur/bestuurder aanstellen en jaarlijks overleggen met de besturen van de lokale bibliotheken. De directeur stelt op basis van onderhandelingen met de klanten van het bureau (waarbij een klantenpanel een rol kan spelen) meerjarenplannen op. Dit panel zal bestaan uit (vertegenwoordigers van) bibliotheekdirecties. Het zal met de directeur ook overleggen over de dienstverlening van het bureau in het algemeen. De lokale bibliotheken blijven verantwoordelijk voor *frontoffice* publieksdiensten. Zij zullen in meer of mindere mate gebruik maken van het aanbod en de expertise van het Flevolandse bibliotheekbureau en hier navent voor betalen. Het PDO blijft bestaan, maar zal niet langer verantwoordelijk zijn voor provinciale taken of producten. Ook kan het PDO, ondersteund door het bureau, zich ontwikkelen tot platform voor bovenlokale samenwerking.

De provincie geeft in *Naar een nieuw perspectief voor provinciale bibliotheektaken in Flevoland* aan dat het mogelijk is de structuur- en werkwijze van het bibliotheekbureau naar verloop van tijd aan te passen. Wel stelt zij voor de huidige opzet te aanvaarden voor een proefperiode van twee tot drie jaar.

---

<sup>30</sup> De bibliotheek Almere is verantwoordelijk voor de automatisering en de schoolmediatheekdienst, de bibliotheek Noordoostpolder voor de financiële administratie en IBL-transport en de bibliotheek Lelystad voor de wisselbibliotheekdienst.

## Provincie Fryslân

Oppervlakte	Aantal inwoners	Aantal gemeenten	Provinciale bibliotheekcentrale of serviceorganisatie	Aantal bibliotheekorganisaties (in 2002)	Provinciaal aandeel uit rijksbijdrage 2003	Aantal vestigingen (in 2002)
5753,22 km <sup>2</sup>	630.539	31	Centrale Bibliotheek Dienst Fryslân (CBD)	26, 5 zelfstandig, 21 bibliotheekbesturen aangesloten bij CBD	€372.103	?

### Inzet herstructurering

In Fryslân werkt men aan de totstandkoming van een Fries bibliotheeknetwerk met zes zelfstandige bovenlokale bibliotheekclusters en een provinciale serviceorganisatie. De bibliotheekclusters, te bezien als basisbibliotheken, zijn verantwoordelijk voor de eigen directievoering en de werkgeversfunctie. Daarnaast blijft (vooralsnog) in één gemeente één zelfstandige bibliotheek bestaan. De Centrale Bibliotheek Dienst (CBD) zal zich omvormen tot een serviceorganisatie bestaande uit een facilitair bedrijf en een kenniscentrum. Dit model is volgens betrokkenen (nog) uniek omdat het de autonomie van de clusters combineert met een sterke verbinding op netwerkniveau. In de praktijk van bibliotheekvernieuwing wordt aansluiting gezocht bij beleid en pilots gericht op behoud van voorzieningen op het platteland. Op medewerkersniveau wordt, ten behoeve van het ontwikkelen van een basis voor de beoogde inhoudelijke bibliotheekvernieuwing, sterk ingezet op functie-innovatie, competentie-management en effectieve communicatie.

### Beoogd resultaat

De bibliotheekvernieuwing in Fryslân is gericht op het bewaren c.q. ontwikkelen van goed bibliotheeknetwerk in de provincie. De clustering en de serviceorganisatie dragen bij aan collectieve efficiency- en kwaliteitswinst die weer zal worden ingezet voor verdere versterking van het bibliotheekwerk. Bezoekers aan de bibliotheek moeten overal (direct of indirect) brede toegang tot informatie kunnen krijgen. De vernieuwing is gericht op de ontwikkeling van een innovatieve en efficiënte sector waar men vraaggericht werkt en waar ruimte is voor ondernemerschap en samenwerking met andere instellingen. De bibliotheekclusters en hun vestigingen zullen zich ontwikkelen tot partner van de lokale overheid: de activiteiten van de bibliotheek zijn afgestemd op de plaatselijke situatie. In kleine kernen draagt de bibliotheek bij aan behoud van voorzieningen en daarmee aan de leefbaarheid, bijvoorbeeld door haar vestiging te combineren met andere instellingen en functies. Tegelijkertijd overstijgen de basisbibliotheek en het netwerk het lokale niveau ten gunste van bijvoorbeeld (de ontwikkeling van) één provinciale bibliotheekpas, de verdeling van functies en specialismen en gezamenlijke collectionering.

### Proces

Bibliotheekvernieuwing en het zelfstandiger maken van de bij de CBD aangesloten bibliotheken kreeg in Fryslân al aandacht vóór de totstandkoming van het rapport *Open Poort tot Kennis*. In 2002 werd het veranderingsproces dat reeds bij de CBD was ingezet geïntegreerd in de werkzaamheden van de provincie Stuurgroep *Bibliotheek fan Moarn*. Waar de stuurgroep, begeleidt door adviesbureau Twynstra Gudde en een aantal werkgroepen, de structuur en doelstelling van de vernieuwing verwoorde in rapporten, leidraden en nieuwsbrieven, kreeg de daadwerkelijke vorming van bibliotheekclusters vanonder af gestalte. Wel heeft de stuurgroep, bijgestaan door de werkgroep Clustering, een informerende en coördinerende rol vervuld opdat een evenwichtig netwerk van bibliotheekclusters tot stand kon komen.

In maart 2003 bracht de stuurgroep een documentatiemap uit voor bibliotheekmanagement en -bestuurders. In deze map besteedt de stuurgroep onder meer aandacht aan de meerwaarde van de moderniseringsslag, aan criteria voor clustering en aan mogelijke samenwerkingsvormen en bestuursmodellen. In april bracht de werkgroep Nieuwe Rol Gemeenten een leidraad uit voor wethouders en gemeenteambtenaren. De werkgroep omschrijft in de leidraad de rollen van opdrachtgevers: subsidiënt, afnemer en proactieve opdrachtgever. De leidraad bevat tal van tips en aandachtspunten, waaronder "stap niet in de valkuil dat u start bij de financiën, laat de inhoud van het beleid dat u voorstaat leidend zijn". Ook wijst het op de mogelijkheid om clustering aan te grijpen om met collega-gemeenten samen te werken en tot een onderlinge taakverdeling te komen. Voor november-december 2003 is een serie bijeenkomsten voor wethouders en gemeenteambtenaren gepland. De leidraad zal dan opnieuw onder de aandacht worden gebracht. In mei bracht de

werkgroep Cultuur en Innovatie haar rapport uit. Deze werkgroep onderzocht de 'menselijke dynamiek van het Friese bibliotheekwezen'. De werkgroep peilde de arbeidstevredenheid en veranderingsbereidheid van bibliotheekmedewerkers. Hoewel de resultaten niet mis waren (respondenten spraken van een gemis aan sterke leiders, angst voor verandering en slechte communicatie), is de werkgroep niet pessimistisch over de noodzakelijke cultuuromslag. Wel beveelt deze (de kwartiermaker van de clusters) aan sterk in te zetten op functie-innovatie, competentie management en communicatie om te voorkomen dat er wordt geherstructureerd, zonder daadwerkelijke modernisering.

De diverse werkgroepen hebben hun werkzaamheden afgerond. Uitzondering daarop is de werkgroep Draagvlak en Communicatie die haar werkzaamheden voortzet. De stuurgroep houdt na januari 2004 op te bestaan. De provincie geeft dan het stokje van (de implementatie van) de bibliotheekvernieuwing over aan de clusters.

#### *Inzet rijksmiddelen*

De beschikbare rijksmiddelen werden in 2001-2002 gebundeld ingezet voor het Friese herstructureringsproces. In de jaren 2003-2004 worden de middelen grotendeels verdeeld over de clusters. Daarnaast worden middelen aangewend voor publicaties, communicatie en procesbegeleiding.

### **Stand van zaken**

#### *Herstructurering*

Er zijn nu zes clusters in ontwikkeling:

1. Zuidwest Fryslân: Bolsward, Sneek, Lytse Súdwesthoeke (Nijefurd en Gaasterlân-Sleat), Littenseradiel, Wûnseradiel en Wymbritseradiel.
2. Noordwest Fryslân: Het Bildt, Leeuwarderadeel, Menaldumadeel, Harlingen/Terschelling, Franeker en Vlieland.
3. Midden Fryslân: Leeuwarden, Tytsjerksteradiel en Boarnsterhim.
4. Noordoost Fryslân: Dongeradeel, Ferwerderadiel, Dantumadeel, Kollumerland c.a., Achtkarspelen en Ameland.
5. Zuid Fryslân: Skarsterlân, Heerenveen en Lemsterland.
6. Zuidoost Fryslân: Opsterland, Ooststellingwerf en Weststellingwerf..

Streefdatum voor de juridische vorming van de clusters is 1 januari 2004. De streefdatum voor de juridische omvorming van CBD tot serviceorganisatie is eveneens 1 januari 2004. De clusterfase heeft zo'n twee jaar geduurd. Volgens betrokkenen waren de moeilijkste vragen in dit proces: 'wie past bij wie' en 'wie wil met wie'. Grotere bibliotheken wilden soms liever niet met vele kleinere bibliotheken samengaan en sommige kleinere bibliotheken waren bang door een grotere bibliotheek te worden overvleugeld. Vooruitlopend op de fusies heeft de provincie een notaris aangetrokken om modelbepalingen op te stellen.

De clusters die nu zijn gevormd hebben verzorgingsgebieden tussen de 75.000 en 140.000 inwoners. In de praktijk zullen verschillende typen clusters ontstaan die al naar gelang hun mogelijkheden in meer of minder mate een beroep zullen doen op de serviceorganisatie. De zelfstandige bibliotheek Drachten (gemeente Smallingerland, 53.000 inwoners) blijft vooralsnog als zelfstandige bibliotheek opereren. Deze bibliotheek is naar eigen zeggen al een eind op weg met inhoudelijke bibliotheekvernieuwing en richt haar pijlen primair op horizontale samenwerking binnen de eigen gemeente.

Hoewel in een enkel geval de federatie wordt verkend als organisatievorm voor de nieuwe clusters, is de inzet gericht op fusie van de bestaande organisaties tot één nieuwe stichting. De bestaande besturen hebben in de meeste clusters reeds plaatsgemaakt voor één nieuw clusterbestuur. Bij verdere implementatie wordt vanuit de provincie (en eerder door de werkgroep Clustering) ingezet op de ontwikkeling van een Raad van Toezicht model. De directeuren van de clusters worden in dat geval directeur/bestuurder en door de Raad van Toezicht gecontroleerd op hoofdlijnen van beleid. De inhoudelijke bibliotheekvernieuwing zal pas werkelijk gestalte krijgen nadat de fusietrajecten zijn afgerond. Dit proces zal naar verwachting nog twee jaar vergen. De provincie stelt per cluster € 100.000 beschikbaar voor de implementatiefase. Dit geld zal onder meer worden ingezet voor scholing van het personeel.

#### *Substitutie, directievoering en werkgeverschap*

Het door de provincie uitgewerkte substitutiemodel ligt op het moment van dit schrijven ter besluitvorming voor aan Provinciale Staten. Daar is een inspraaktraject voor gemeenten aan



voorafgegaan. Volgens de provinciale projectleider is hier maar één reactie op gekomen terwijl één van de door ons geïnterviewde gemeenteambtenaren verklaarde niet specifiek over het substitutiemodel te zijn geïnformeerd. Het model gaat uit van compensatie van de gelden voor directie en uitvoerend personeelswerk met een provinciale subsidie voor de serviceorganisatie gericht op onder meer automatisering, mediaverwerking en bibliobussen. Deze subsidiering komt ten goede aan alle bibliotheken, dus ook aan de zelfstandige bibliotheken die nu opgaan in de clusters. Omdat de kosten hierdoor in eerste instantie zouden oplopen, geldt voor deze bibliotheken een overgangsregime van twee jaar. Tijdens deze periode blijven zij betalen voor de dienstverlening van de serviceorganisatie. Na deze periode moeten de 'meerkosten' worden gecompenseerd door de verwachte efficiencywinst van de clustering. De directievoering en het werkgeverschap zullen per 1 januari 2004 door de bibliotheekclusters zelf worden uitgevoerd. Voor alle clusters is reeds een kwartiermaker aangesteld, twee als interim, de anderen zijn tevens beoogd directeur.

## **Rollen**

### *Provincie*

De provincie heeft in het vernieuwingsproces een regisserende taak. De provincie heeft de oprichting van stuurgroep en werkgroepen geïnitieerd en extra financiële middelen beschikbaar gesteld (over de jaren 2002-2004 in totaal € 176.973). Als de clusters zijn gevormd en de serviceorganisatie functioneert, zal de provincie haar regisserende rol afbouwen. De provincie behoudt een rol als subsidiënt van de serviceorganisatie en oriënteert zich op dit moment op de vraag welke rol zijn nog meer wil blijven vervullen binnen het provinciale bibliotheekveld. Uitgangspunt daarbij is dat de provincie de samenwerking van bibliotheken met andere instellingen wil stimuleren (mede in het kader van plattelandsbeleid) en voorwaarden wil scheppen voor continue vernieuwing en innovatie.

### *Gemeenten*

Gemeenten worden straks meer dan voorheen opdrachtgever en financier van het lokale bibliotheekwerk. Inzet is dat het bibliotheekcluster niet alleen bibliotheekwerk uitvoert, maar ook een rol heeft in aanpalende beleidsterreinen zoals bijvoorbeeld plattelandsbeleid, Fries- en streektaalenbeleid en cultuur- en onderwijsbeleid. Zoals al onder 'Proces' aangegeven is voor de periode november-december 2003 een serie bijeenkomsten gepland voor wethouders en gemeenteambtenaren.

De praktische ontwikkeling van gemeentelijk opdrachtgeverschap en gemeentelijk bibliotheekbeleid moet nog concreet gestalte krijgen. Voor met name kleinere gemeenten geldt dat zij weinig formatie beschikbaar hebben en dat bibliotheekwerk moet 'concurreren' met andere aandachtsgebieden. Mede om deze redenen zijn gemeenten niet altijd voldoende geïnformeerd over (onderdelen en implicaties van) de bibliotheekvernieuwing. Er is enigszins sprake van een cultuur van 'op elkaar wachten'. Zo verklaarde een gemeenteambtenaar met de uitwerking van gemeentelijk bibliotheekbeleid te wachten totdat het bibliotheekcluster daadwerkelijk van start gaat. In kleinere gemeenten richt de aandacht die er is, zich veelal op de instandhouding van kleinere vestigingen, bijvoorbeeld in een Kulturhus of anderszins multifunctionele locatie. Dergelijke initiatieven staan beleidsmatig los van de vorming van bibliotheekclusters en het formele traject bibliotheekvernieuwing. Wel kunnen deze initiatieven op provinciale subsidie rekenen in het kader van plattelandsbeleid.

Men verwacht dat de ontwikkeling en opstelling van productbegrotingen behulpzaam zal zijn bij het vormgeven van het gemeentelijk opdrachtgeverschap. Met een dergelijke begroting zal (in tegenstelling tot exploitatiebegrotingen) duidelijk worden welke diensten en producten de bibliotheek aanbiedt en tegen welke prijs. De (vestigingen van de) bibliotheekclusters zullen naar verwachting per gemeente afspraken maken over basispakketten en eventuele pluspakketten. In de praktijk - en dat geldt niet alleen voor Fryslân - zullen niet de verwachte meerwaarde van de bibliotheekclusters enerzijds en integraal bibliotheekbeleid anderzijds aanzetten tot het expliciteren van de gemeentelijke wensen en behoeften ten aanzien van bibliotheekwerk, maar de voorziene gemeentelijke bezuinigingen.

### *Serviceorganisatie en netwerk*

De CBD zal per 1 januari 2004 zijn omgevormd tot provinciale serviceorganisatie. Dat impliceert dat de CBD haar frontofficetaken en werkgeversfunctie afstoot en zich gaat richten op de collectieve uitvoering van facilitaire taken en bibliotheekspecifieke backofficetaken. Er is een provinciaal sociaal plan opgesteld voor de CBD medewerkers die door de reorganisatie hun baan verliezen en/of elders in het Friese netwerk aan de slag kunnen.

De serviceorganisatie omvat een facilitair bedrijf en een kenniscentrum. Een van de redenen om deze twee functies te koppelen is de wens van de provincie om haar bijdrage aan het bibliotheekwerk - niet alleen in facilitaire, maar vooral ook in inhoudelijke zin - niet te versnipperen over meerdere instellingen. Het kenniscentrum richt zich op het ontwikkelen, delen en toepassen van kennis en op het uitvoeren van projecten. Het centrum zal bestaan uit een kleine vaste kern en kan op projectbasis worden uitgebreid met medewerkers uit de clusters en het facilitair bedrijf. Het facilitair bedrijf zal netwerktaken uitvoeren en kent de volgende afdelingen: media en logistiek, financiën en support en automatisering. Voor de clusters geldt dat zij het recht hebben om producten en diensten van de serviceorganisatie af te nemen. Zij zijn hiertoe echter niet verplicht en kunnen indien gewenst ook elders inkopen.

De serviceorganisatie zal worden aangestuurd door een Raad van Bestuur bestaande uit de directeuren/bestuurders van de bibliotheekclusters en een onafhankelijk voorzitter. De serviceorganisatie is aldus niet alleen in naam, maar ook formeel een organisatie van en voor de bibliotheekclusters. Deze constructie is mede geïnspireerd op het coöperatiemodel. De Raad van Bestuur stuurt de directeur van de serviceorganisatie aan en delegeert een aantal specifieke bevoegdheden aan de directeur. In de praktijk zal van de clusterdirecteuren enige terughoudendheid worden gevraagd ten aanzien van de directe bedrijfsvoering van de serviceorganisatie. De Raad van Bestuur is te bezien als beleidsbepalend orgaan voor het gehele Friese bibliotheeknetwerk. Het meerjarenbeleidsplan van de serviceorganisatie zal, zo is de opzet, in het netwerk interactief tot stand komen. De provincie heeft aangekondigd het Raad van Bestuurmodel na twee jaar te zullen evalueren.

## Provincie Gelderland

Oppervlakte	Aantal inwoners	Aantal gemeenten	Provinciale bibliotheekcentrale of serviceorganisatie	Aantal bibliotheekorganisaties (in 2002)	Provinciaal aandeel uit rijksbijdrage 2003	Aantal vestigingen (in 2002)
5136 km <sup>2</sup>	1.934.314	71	Biblioservice Gelderland	Totaal 67, 57 stichtingen zijn aangesloten bij Biblioservice en 10 bibliotheken zijn zelfstandig	€857.208	112

### Inzet herstructurering

De herstructurering in Gelderland is gericht op:

- de vorming van basisbibliotheken per 1 januari 2005;
- het stimuleren van de gemeentelijke verantwoordelijkheid voor de vorming en aansturing van basisbibliotheken;
- verandering van de provinciale ondersteuningsstructuur (in casu Biblioservice Gelderland) gericht op vraaggestuurde dienstverlening aan basisbibliotheken;
- de oprichting van een innovatiecentrum (voorheen aangeduid als kenniscentrum);
- de totstandkoming van een netwerk van basisbibliotheken.

### Beoogd resultaat

De structuurveranderingen moeten leiden tot meer onderlinge samenwerking tussen de (grotere en kleinere) bibliotheken en aldus tot een versterking van het bibliotheekwerk. Deze ontwikkeling zal het bibliotheekwerk een kwaliteitsimpuls geven en een basis bieden voor innovatie. De bibliotheek wordt in het provinciaal beleidsplan omschreven als een onafhankelijke *provider* van betrouwbare en kwalitatief goede informatie. De provincie ziet de bibliotheek ook als instrument voor cultuurspreiding en voor culturele en maatschappelijke participatie van diverse doelgroepen. Samenwerking met andere instellingen, op het platteland bijvoorbeeld in Kulturhusen, kan een belangrijk middel zijn voor de verwezenlijking van geschetste ambities.

### Proces

Binnen het Overleg Gelderse Openbare Bibliotheken (OGOB) en het Gelders Directie Overleg (GDO) werd al vóór de landelijke aandacht voor bibliotheekvernieuwing gesproken over mogelijke krachtenbundeling. Dit resulteerde in een aantal modellen voor de vormgeving van een Gelders Bibliotheek Netwerk. Er bleef echter onenigheid over de posities van het te vormen facilitair bedrijf en kenniscentrum (inmiddels omgedoopt tot innovatiecentrum) binnen het netwerk. Inmiddels is men in deze discussie, met behulp van een extern adviseur, een belangrijke stap verder gekomen. Sinds kort overleggen alle bibliotheken in Gelderland in de stichting Samenwerkende Gelderse Bibliotheken (SGB); het OGOB en het GDO zijn opgeheven. Biblioservice Gelderland heeft binnen dit verband de rol van toehoorder. Het SGB gaat 1 januari 2004 formeel van start en krijgt naar verwachting een onafhankelijk voorzitter. De stichting zal functioneren als Gelderse bibliotheeknetwerk en aldus een basis bieden voor onderlinge samenwerking. Het SGB heeft een oprichtingsbestuur bestaande uit bibliotheekdirecteuren/bestuurders (de meeste bibliotheken in Gelderland werken in een Raad van Toezichtstructuur). In de toekomst zullen alle basisbibliotheken participeren in het samenwerkingsverband. Het SGB zal zich richten op:

- belangenbehartiging richting rijk, provincie en gemeenten;
- kennisuitwisseling;
- innovatie c.q. aansturing van het op te richten innovatiecentrum;
- onderlinge samenwerking gericht op kwaliteitsimpulsen en efficiencywinst;
- goede communicatie binnen het netwerk.

Biblioservice Gelderland is zich reeds aan het omvormen tot een tweedelijns ondersteuningsorganisatie met een servicebedrijf en een innovatiecentrum. Het servicebedrijf ontwikkelt een klant-leverancierrelatie met de basisbibliotheken. Het innovatiecentrum krijgt een personeelsbezetting van drie fte en wordt inhoudelijk aangestuurd door de SGB. De omvorming wordt naar verwachting per 1 januari 2005 geformaliseerd. Het nieuwe servicebedrijf blijft provinciale

subsidies ontvangen en wordt derhalve geen 'echte' marktorganisatie. Naar verwachting krijgt het servicebedrijf een onafhankelijke Raad van Toezicht terwijl de SGB als klantenpanel functioneert.

In het proces van basisbibliotheekvorming is relatief minder vooruitgang geboekt. In 2002 organiseerde de provincie een aantal provinciale en regionale bijeenkomsten voor gemeentebestuurders, - ambtenaren en de bibliotheeksector. In 2003 verkeerde het proces meer in een uitvoerende fase en traden nieuwe aandachtspunten aan de voorgrond. Initiatieven om tot basisbibliotheekvorming te komen, moeten vanonder af gestalte krijgen. Omdat dit in alle gebieden anders verloopt, is sprake van een proces van verschillende snelheden. Het welslagen van de samenwerkingsinitiatieven is met name afhankelijk van de inzet en betrokkenheid van individuen, van de al dan niet gevoelde noodzaak tot samenwerking en van financiële factoren. Ten aanzien van deze laatste spelen het substitutievraagstuk, de verminderde rijksbijdrage aan het gemeentefonds en de onzekerheid omtrent de € 5,5 miljoen regeling na 2004 een negatieve rol. De provincie hoopt een positieve impuls aan de basisbibliotheek te geven met de instelling van een *taskforce*. Deze *taskforce* kwam medio oktober 2003 voor het eerst bijeen en bestaat met opzet uit oud-bestuurders die zelf niet belanghebbend zijn.

#### *Inzet rijksmiddelen*

In 2003 worden de beschikbare middelen - voor Gelderland € 857.208 - over een viertal posten verdeeld. Gemeenten ontvangen een vast bedrag ter ondersteuning van de vorming van basisbibliotheken. Alle Gelderse bibliotheken ontvangen een bijdrage voor de uitvoering van een nulmeting ten behoeve van kwaliteitszorg volgens het INK-model. Ten slotte wordt de zeven procent die de provincie voor haar regierol mag aanwenden, ingezet ten behoeve van *taskforce*, communicatie en netwerkvorming.

#### **Stand van zaken**

##### *Herstructurering*

*Er is concrete vooruitgang in de volgende gebieden:*

- In Noordwest Veluwe (116.600 inwoners) hebben de bibliotheken van Harderwijk, Ermelo, Nunspeet en Putten (formeel) een federatie opgericht als opstap naar samenwerking in één basisbibliotheek. De bibliotheken wilden aanvankelijk per 1 januari 2004 als basisbibliotheek van start gaan, maar zetten nu in op 1 januari 2005. In de tussentijd vragen onder meer de relaties basisbibliotheek-gemeenten nadere uitwerking. De twee andere gemeenten in het intergemeentelijk samenwerkingsverband Noordwest Veluwe (Elburg en Oldebroek) zijn door de federatie gevraagd zich bij de samenwerking aan te sluiten, maar tonen (vooralsnog) geen interesse.
- In de Noordoost Veluwe werken de bibliotheken/gemeenten Brummen en Voorst (samen 45.300 inwoners) aan de vorming van een basisbibliotheek.
- In de Zuidoost Achterhoek (68.000 inwoners) hebben de bibliotheken en gemeenten Aalten, Dinxperlo, Gendringen en Wisch reeds aangegeven één basisbibliotheek te willen vormen.
- In de regio De Graafschap (86.500 inwoners) hebben de bibliotheken en gemeenten Zutphen, Warnsveld, Gorssel, Lochem en Vorden al een principebesluit genomen om middels fusie tot een basisbibliotheek te komen. De beoogde fusiedatum is 1 januari 2005. De vijf bibliotheken werken al langer inhoudelijk samen (één gezamenlijke pas, catalogus, lenersadministratie). De bibliotheek Vorden blijft deelnemen, ook als de gemeente wordt heringedeeld.
- In de regio De Liemers (84.500 inwoners) zijn de bibliotheken in Angerlo, Zevenaar, Duiven, Westervoort en Rijnwaarden bezig met de voorbereiding van een basisbibliotheek.
- In de regio Nijmegen (50.800 inwoners) zijn de bibliotheken in Ubbergen, Groesbeek, Millingen aan de Rijn en Heumen bezig om samen een basisbibliotheek te vormen. Deze samenwerking wordt in een later stadium mogelijkwjs uitgebreid met de stadsbibliotheek Nijmegen (154.600 inwoners) en wellicht de bibliotheken in Overbetuwe, Lingewaard, Beuningen en Wijchen.
  - De gemeente Overbetuwe (40.300 inwoners) is recent heringedeeld. De gemeente moet aanzienlijk bezuinigen en richt zijn aandacht primair op de relatie bibliotheek en Brede School, ook om zo de educatieve functie in stand te kunnen blijven houden.
  - De gemeente Lingewaard (42.500 inwoners) heeft net een gemeentelijke herindeling en bestuurlijke fusie van de bibliotheken achter de rug.
  - De bibliotheken van Beuningen en Wijchen (samen 64.200 inwoners) hebben reeds een samenwerkingsverband gesloten en werken nu aan de operationele invulling daarvan.

### *Minder ver is men in:*

- In Oost-Gelderland oriënteren de bibliotheken en gemeenten zich nog op mogelijke samenwerking.
- In de Noord Veluwe verkennen de bibliotheken in Hattem, Heerde, Epe, Oldebroek en Elburg (samen 107.282 inwoners) de meerwaarde van samenwerking.
- In de Westveluwe lijken de bibliotheken van Scherpenzeel (9.100 inwoners), Barneveld (49.000 inwoners) en Nijkerk (37.300 inwoners) enigszins geïsoleerd te komen.
- In het Rivierengebied Noord en Zuid onderzoeken de bibliotheken en gemeenten mogelijkheden voor en meerwaarde van samenwerking.
- Rond Arnhem onderzoeken de middelgrote bibliotheken in Renkum en Rheden (32.200 en 44.800 inwoners) mogelijkheden voor en meerwaarde van samenwerking. De bibliotheek Arnhem (141.100 inwoners) staat hier vooralsnog buiten, maar is bereid de mogelijke samenwerking te ondersteunen indien de bibliotheek daarom wordt gevraagd.
- De drie grote zelfstandige bibliotheken Apeldoorn, Ede en Wageningen (respectievelijk 154.800, 103.800 en 33.900 inwoners) zijn vooralsnog niet betrokken bij samenwerking met andere bibliotheken. De openbare bibliotheek Apeldoorn richt zich primair op *APart*, een samenwerkingsverband tussen het gemeentearchief, de bibliotheek en het Apeldoorns museum. De openbare bibliotheek Ede is meer intern gericht, moet bezuinigen en is betrokken bij het opzetten van een cultuurcentrum. De openbare bibliotheek Wageningen is intern bezig met bibliotheekvernieuwing.

### *Substitutie, directievoering en werkgeverschap*

De provincie subsidieert Bibloservice tot 2005 voor de directievoering en financiële administratie van bibliotheken in verzorgingsgebieden tot 30.000 inwoners. Inzet is dat de basisbibliotheken hier vanaf 2005 zelf zorg voor dragen. Dat laat onverlet dat de basisbibliotheken het werkgeverschap (aan Bibloservice) kunnen uitbesteden, mits de kosten van het lokale personeelsbeleid lokaal worden gedragen. Op 12 december 2003 heeft Provinciale Staten een motie aangenomen waarin onder meer wordt gesteld dat gemeenten tot 30.000 inwoners waar zich op 1 januari 2005 kwalitatief goede basisbibliotheken hebben gevormd, tot 1 januari 2007 financieel gecompenseerd moeten worden voor wegvallende provinciale middelen voor directievoering en financiële administratie. Dit substitutiebeginsel is echter nog niet in detail uitgewerkt. In het beleidsplan stelt de provincie voor de vrijvallende middelen in te zetten voor bekostiging van het innovatiecentrum en voor subsidiëring van een aantal nader te bepalen producten van Bibloservice.

De provincie zet niet specifiek in op bijvoorbeeld opleidingstrajecten voor cluster- of basisbibliotheekmanagers. De directeuren van de basisbibliotheken zullen door de deelnemende bibliotheken, al dan niet uit hun midden, moeten worden aangesteld. Bibloservice Gelderland zal onderzoek doen naar de behoefte aan consultancy en organisatorische ondersteuning na het verdwijnen van de functie van rayondirecteur.

### **Rollen**

#### *Provincie*

De provincie vervult een regisserende taak waarbij zij de concrete vorming van basisbibliotheken aan het bibliotheekveld zelf overlaat. De provincie wil dit proces de komende tijd intensiever ondersteunen met de oprichting van de *taskforce*. De *taskforce* zal ontwikkelingen monitoren en waar nodig een bemiddelende en stimulerende rol vervullen. De *taskforce* zal tevens als klankbord fungeren voor de provinciale beleidsmedewerker Welzijn en Onderwijs. De provincie ondersteunt verder de vorming van het bibliotheeknetwerk en behoudt een subsidierelatie met Bibloservice.

#### *Gemeenten*

Gemeenten hebben over het algemeen een volgende rol ten aanzien van bibliotheekvernieuwing, al zijn er ook gemeenten die juist een stimulerende of sturende rol (willen) vervullen. Actieve gemeentelijke betrokkenheid kan zowel een versnellende als vertragende uitwerking hebben op het proces van basisbibliotheekvorming. De actieve invalshoek lijkt meer naar de voorgrond te treden wanneer formalisering van krachtenbundeling aan de orde is. Daarbij spelen vaak financiële aspecten een rol. Verkenning en vorming van samenwerkingsverbanden zijn verder mede afhankelijk van gemeentelijke herindelingsprocessen en van bestaande samenwerkingsverbanden. De provincie stimuleert gemeentelijke betrokkenheid door voorwaarden te stellen aan de verdeling van de rijksmiddelen onder de gemeenten tot 30.000 inwoners. Sommige bibliotheekbestuurders menen dat de provincie hier meer sturend in op moet treden om te voorkomen dat gemeenten hun rol verschillend interpreteren. Een andere mogelijkheid die vanuit het bibliotheekveld wordt geopperd, is

toekenning van de rijksmiddelen (al dan niet via de provincie) aan de basisbibliotheken in oprichting. Volgens de nu geldende provinciale criteria moeten gemeenten een bibliotheekbeleidsplan ontwikkelen, aantoonbaar met het lokale bibliotheekbestuur overleggen over basisbibliotheekvorming en zich committeren aan de realisatie van basisbibliotheken per 1 januari 2005. Negenenvijftig van de eenenzestig in aanmerking komende gemeenten voldeden in 2002 aan deze criteria. In de praktijk besteden gemeenten de aldus verkregen middelen veelal aan de bekostiging van een extern adviseur die met de concretisering van de criteria is belast.

#### *Biblioservice en bibliotheeknetwerk*

Biblioservice Gelderland ontstond eind jaren zeventig uit een fusie van twee provinciale bibliotheekcentrales. Uiterlijk 1 januari 2005 wordt de huidige subsidierelatie van de provincie aan Biblioservice herzien. Vooruitlopend daarop heeft Biblioservice een reorganisatie doorlopen waarvoor de provincie € 350.000 ter beschikking heeft gesteld. Momenteel wordt de omvorming van Biblioservice tot ondersteuningsorganisatie met een servicebedrijf en een innovatiecentrum voorbereid. Inzet is deze omvorming uiterlijk 1 januari 2007 af te ronden. Zoals hierboven beschreven, fungeert het SGB als Gelders Bibliotheeknetwerk en zal dit samenwerkingsverband het innovatiecentrum aansturen.

Biblioservice heeft begin 2003 het boekje *Impressies van en bouwstenen voor een basisbibliotheek* uitgegeven. Biblioservice ontving hiervoor provinciale subsidie. De publicatie werd voorbereid door de werkgroep Organisatie en Competentieontwikkeling bestaande uit vertegenwoordigers van Biblioservice en de bij Biblioservice aangesloten bibliotheken. Het boekje bestaat voor een deel uit leuke en inzichtelijke impressies van de basisbibliotheek van de toekomst en voor een ander deel uit handvatten voor de organisatie en personeelsbezetting van basisbibliotheken. De werkgroep benadrukt dat de uitgave is bedoeld als werkdossier en onderkent het belang van maatwerk bij de uiteindelijke vormgeving van basisbibliotheken. Rayondirecteuren van Biblioservice hebben de opdracht basisbibliotheekvorming te bevorderen en begeleiden aldus een aantal basisbibliotheken i.o. Biblioservice Gelderland en de Overijsselse Bibliotheekdienst hebben oriënterende gesprekken gevoerd over onderlinge krachtenbundeling. De twee instellingen willen op onderdelen gaan samenwerken waar dit efficiencyvoordelen of een kwaliteitsimpuls oplevert, bijvoorbeeld kwaliteitszorg en financiële administratie.

## Provincie Groningen

Oppervlakte	Aantal inwoners	Aantal gemeenten	Provinciale bibliotheekcentrale of serviceorganisatie	Aantal bibliotheekorganisaties (in 2002)	Provinciaal aandeel uit rijksbijdrage 2003	Aantal vestigingen (in 2002)
2797,48 km <sup>2</sup>	570.369	25	Netwerkorganisatie Biblionet Groningen	Alle bibliotheken maken deel uit van Biblionet Groningen	€323.706	66

### Inzet herstructurering

De bibliotheekstructuur in de provincie Groningen werd reeds herzien vóór verschijning van het rapport van de stuurgroep Meijer. Deze herziening leidde er in 2000 toe dat de Provinciale Bibliotheek Centrale Groningen (PBCG) en de Openbare Bibliotheek Groningen fuseerden tot de netwerkorganisatie Biblionet Groningen. Alle Groninger bibliotheken nemen producten en diensten af van Biblionet. Bepaalde bibliotheekinhoudelijke taken zijn binnen het netwerk verdeeld onder de bibliotheken. Het formele werkgeverschap berust bij Biblionet.

Toen bibliotheekvernieuwing na deze fusie ook landelijk in de aandacht kwam, kozen provincie en gemeenten ervoor geen nieuwe structuurdiscussie aan te gaan. Wel zet men in op clustervorming van de bibliotheken. Deze krachtenbundeling moet vanuit de bibliotheken en gemeenten zelf worden geïnitieerd. Waar mogelijk zoeken de gemeenten aansluiting bij andere reeds bestaande samenwerkingsverbanden. De provincie houdt de clustering op afstand in de gaten en heeft aangegeven bij uitblijvende initiatieven zelf met voorstellen te komen. Door de clustering ontstaan nieuwe samenwerkingsverbanden met al dan niet een gefuseerd clusterbestuur. Deze kan men als kleine basisbibliotheken bezien, al fungeert Biblionet Groningen in feite als één provinciebrede basisbibliotheek.

### Beoogt resultaat

De netwerkstructuur met Biblionet, de clustering en een aantal door de provincie geïnitieerde projecten (waarover hieronder meer) moeten ertoe leiden dat de lokale bibliotheken samen sterker worden en kwalitatief goed bibliotheekbeleid ontwikkelen. In het beleidsplan omschrijft de provincie een toekomstbeeld waarin de bibliotheken fungeren als basisvoorziening, cultureel ondernemer, kenniscentrum, klantgerichte dienstverlener en instrument van lokaal beleid. In breder perspectief ziet de provincie voor de bibliotheken een rol weggelegd in het vergroten van de sociale samenhang en het wegwerken van sociaal-economische achterstanden.

Voor wat betreft de structuur van het bibliotheekwerk zet de provincie zoals gezegd in op clustervorming. Aldus zullen sterkere samenwerkingsverbanden ontstaan en wordt binnen het netwerk een steviger basis gelegd voor specialisatie. Het is de bedoeling dat de clusters in 2005 gevormd zijn. Algemeen uitgangspunt is dat elke dienst(verlener) een optimale schaal kent. Wanneer de (boven)lokale schaal te klein is, komt de provinciale netwerkorganisatie in beeld. Soms is ook de provinciale schaal te klein en is interprovinciale samenwerking op zijn plaats. Ten aanzien van bijvoorbeeld de ontwikkeling van de virtuele bibliotheek komt landelijke samenwerking in beeld.

### Proces

Zoals aangegeven was in Groningen reeds een en ander in gang gezet vóór de landelijke aandacht voor bibliotheekvernieuwing. De landelijke ontwikkelingen werk(t)en als katalysator in het verdere vernieuwingsproces.

In 2002 bezochten medewerkers van provincie en Biblionet alle gemeenten om over bibliotheekvernieuwing te spreken. De provincie en Biblionet kwamen al vroeg tot het inzicht dat de besturen van de bibliotheken van het grootste belang zijn voor het welslagen van bibliotheekvernieuwing. Daarom hadden in januari en februari 2003 bijeenkomsten over clustervorming plaats voor bibliothecarissen en bibliotheekbesturen.

De provincie heeft een communicatieplan laten opstellen over hoe de betrokken partijen het best kunnen worden geïnformeerd en benaderd. Hierbij en bij de bijeenkomsten zelf wordt de provincie ondersteund door een extern communicatiespecialist. In 2002 bracht de provincie het bestedingsplan *Lokaal wat kan, bovenlokaal wat moet* uit. Omdat continuïteit volgens de provincie een voorwaarde voor succes is, geldt dit bestedingsplan voor de periode 2001-2004. De gelden komen ten goede aan alle gemeenten, dus ook aan de drie gemeenten met meer dan 30.000 inwoners. In september 2003 publiceerde de provincie *Een uitgelezen kans. Uitvoerend beleidsplan bibliotheekwerk*. In dit

beleidsplan meldt de provincie onder meer dat het Biblionet opdracht heeft gegeven om de volgende vijf projecten uit te voeren:

- organisatieontwikkeling en clustervorming (Prisma);
- scholing, training en functie-innovatie;
- ontwikkeling managementcompetenties;
- zelfservice door de klant (in eerste instantie in drie vestigingen);
- kennismanagement.

Deze projecten sluiten voor een belangrijk deel aan bij projecten die Biblionet reeds in ontwikkeling had. Prisma (dat aansluit op het INK-traject<sup>31</sup>) ging bijvoorbeeld al na de fusie tot Biblionet bij de nieuwe serviceorganisatie van start. Het proces van bibliotheekvernieuwing maakt het mogelijk Prisma ook in de beoogde clusters in de provincie in te voeren. Prisma streeft versterking van de samenwerking en samenhang in de organisatie na.

De aandacht voor scholing, training en functie-innovatie is ingegeven vanuit de gedachte dat personeel en vrijwilligers de spil van het bibliotheekwerk zijn. Zij moeten de bibliotheekvernieuwing daadwerkelijk vormgeven.

#### *Inzet rijksmiddelen*

Bovengenoemde projecten worden bekostigd uit het Groningse aandeel uit de €5,5 miljoen regeling (in 2001-2002 betrof dit €309.129 per jaar, in 2003-2004 gaat het om €323.706 per jaar). De beschikbare middelen worden verder besteed aan deskundigheidsbevordering van gemeenten en bibliotheekbesturen, aan communicatie en aan de procesbegeleidende rol van de provincie. Vermeldenswaard is dat in het kader van goede communicatie een extranetapplicatie wordt gebouwd. Betrokken partijen in Groningen (en wellicht in de toekomst ook daarbuiten) kunnen met deze applicatie een (beschermd) site raadplegen om informatie te verkrijgen en uit te wisselen.

#### **Stand van zaken**

##### *Herstructurering*

In 2002 benoemde Biblionet in een beleidsstuk ter indicatie negen clusters die gevormd zouden kunnen worden. Tegelijkertijd werd benadrukt dat de clustervorming van onderaf gestalte moet krijgen. In de praktijk ontstaan dan ook andere combinaties dan omschreven in bedoeld beleidsstuk. De bibliotheekbesturen en -hoofden zijn al dan niet initiërend en leidend in de clustervorming. Gemeenten worden geïnformeerd en volgen de ontwikkelingen op enige afstand. In het algemeen is ten aanzien van de clustering sprake van verschillende snelheden. Hieronder beschrijven we in grove lijnen de stand van zaken in oktober 2003.

1. De stad en de bibliotheken in de stad Groningen zijn qua inwonertal en verzorgingsgebied van een geheel andere orde dan de overige clusters in wording. Om de clusters (en daarmee ook de 'span of control' van de clustermanagers) toch enigszins van vergelijkbare grootte te laten zijn overweegt Biblionet het bibliotheekwerk in de stad (één stadsbibliotheek en nog acht vestigingen, één directeur en diverse vestigingshoofden) op te delen in drie stadsdelen. In dat geval komen er drie stadsdeelhoofden en gaat men qua aansturing over tot schaalverkleining. Voor de subsidierelatie met de provincie en de gemeente blijven de drie stadsdelen echter één. De bibliotheek Haren zou zich geografisch gezien bij dit cluster (of bij het cluster rond Hoogezand-Sappemeer) kunnen aansluiten, zij het dat het bestuur van deze bibliotheek vooralsnog geen meerwaarde in clustering ziet.
2. In het Westerkwartier is clustering van de bibliotheken van de gemeenten Grootegast, Leek, Marum en Zuidhorn aan de orde. Inzet is om vóór 1 april 2004 een besluit te nemen over vorm en inhoud van de samenwerking. Het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing volgt dit proces als pilot, te meer daar in dit gebied bibliotheken van verschillende omvang zijn te vinden en behalve zelfstandige bibliotheken ook een gemeentebibliotheek.
3. Noord-Groningen I. In dit gebied praten de bibliotheken in de Marne en Winsum over samenwerking. Ook de bibliotheek Eemsum heeft recent laten weten gesprekken over mogelijke samenwerking te willen aangaan.

---

<sup>31</sup> Hiermee bedoelen we een model voor kwaliteitszorg, ontworpen door het Instituut Nederlandse Kwaliteit.



4. Noord-Groningen II. In dit gebied zijn de bibliotheken in Delfzijl, Loppersum en Appingedam met elkaar in gesprek en denkt men aan een besturenfusie. Mogelijkerwijs sluiten de bibliotheken in de gemeenten Ten Boer en Bedum zich aan bij dit cluster in wording.
5. In de Blauwe Stad werken de gemeenten Winschoten, Reiderland en Scheemda op bepaalde beleidsterreinen al samen (de gemeenten hebben ook één gezamenlijke ambtenaar die zich met cultuur bezighoudt). Men is bezig deze samenwerking uit te breiden met bibliotheekwerk. Sinds kort zijn ook de gemeente en de bibliotheek van Bellingwedde hierbij betrokken. Inzet is om al in november 2003 één bestuurlijk geheel te vormen. Men onderzoekt nu de meest geschikte juridische en bestuurlijke structuur. Omdat men in dit gebied het verst is, heeft dit cluster een voorbeeldfunctie voor de andere clusters in wording.
6. De bibliotheken van Menterwolde, Pekela en Veendam werken samen onder leiding van een clustermanager. De financiën en bestuurlijke verantwoordelijkheden blijven vooralsnog ongewijzigd.
7. In Oost-Groningen zetten de bibliotheken van Stadskanaal en Vlagtwedde zich in om uiterlijk 1 januari 2004 tot formalisering van de samenwerking te komen. Bellingwedde wilde aanvankelijk met dit cluster in wording samengaan, maar koos uiteindelijk voor de Blauwe Stad.
8. In het gebied rond Hoogezand-Sappemeer en Slochteren onderzoeken de bibliotheken eveneens samenwerking. Men hoopt medio 2004 een volgende stap te kunnen zetten.

De meeste bibliotheken in de provincie hebben een stichtingsbestuur. In vier gemeenten is de bibliotheek een gemeentelijke dienst. Hoewel vanuit Biblionet een voorkeur is uitgesproken voor het Raad van Toezichtmodel, beslissen de deelnemende bibliotheken over de bestuurlijke en juridische vormgeving van de clusters. Belangrijk aandachtspunt hierbij zijn de financiële gevolgen van bovengemeentelijke samenwerking, zowel voor wat betreft eigen vermogens als voor de subsidierelatie met de gemeenten. Uiteraard vragen ook de daadwerkelijke implementatie en organisatorische consequenties van de samenwerking de nodige aandacht. De clusters die nu tot stand lijken te komen, hebben verzorgingsgebieden tussen de 30.000 en 60.000 inwoners.

#### *Substitutie, directievoering en werkgeverschap*

Substitutie is niet aan de orde omdat Groningen reeds één netwerkorganisatie Biblionet kent die verantwoordelijk is en blijft voor het werkgeverschap van de verschillende bibliotheken. Gemeenten dragen bij aan de personeelslasten van de bibliotheekvestigingen. De directievoering wordt door de provincie bekostigd. Deze kostenverdeling wordt in de productencatalogus van Biblionet inzichtelijk gemaakt.

Op initiatief van Biblionet en de provincie is een pool van veertien clustermanagers gevormd. Zij zijn afkomstig uit de diverse Groninger bibliotheken en volgen nu een opleidingstraject. Wanneer er daadwerkelijk een cluster wordt gevormd, kunnen deze managers solliciteren naar de functie van clusterhoofd. Omdat er minder dan vijftien clusters zullen worden gevormd, heeft men met de pool een reserve aan managers. Aan de vorming van de pool ging een selectie vooraf. Bibliotheekhoofden konden kenbaar maken of zij hiervoor interesse hadden of zich liever als specialist verder wilden ontwikkelen. De clustermanagers worden verantwoordelijk voor de praktische uitvoering van het werkgeverschap. Zij onderhouden nauwe relaties met de lokale leidinggevenden en het lokale bibliotheekpersoneel. Aldus wordt getracht het nadeel van lange lijnen bij werkgeverschap op afstand te ondervangen.

## **Rollen**

### *Provincie*

De provincie voert in samenspraak met Biblionet de regie over het proces van bibliotheekvernieuwing in Groningen. De provincie ondersteunt de planvorming en ziet toe op de naleving daarvan. Dat betekent in de praktijk dat de provincie al in een vroeg stadium bezoeken aan alle gemeenten heeft afgelegd, vele informatie-bijeenkomsten en werkconferenties belegt, aandacht schenkt aan alle verschillende spelers in het vernieuwingsproces en heel nauw en met veel plezier samenwerkt met vertegenwoordigers van Biblionet. De provincie hecht eraan te benadrukken dat zij een pragmatische en procesmatige benadering voorstaat. De provincie vindt dit proces belangrijker dan de resultaten die het oplevert. De provincie werkt niet met vastomlijnde kaders en maakt vrijwel geen gebruik van

adviesbureaus. Wel wordt de provincie bij werkconferenties door steeds dezelfde externe deskundige bijgestaan.

Om de rol van de provincie goed te beoordelen, moet men echter ook beseffen dat de provincie samen met Biblionet heel nauw en heel intensief bij herstructurering en modernisering is betrokken. De bibliotheken wordt veel vrijheid gelaten in de vormgeving van clusters, maar de provincie heeft wel degelijk duidelijk gemaakt dat deze er moeten komen. Daar waar onlogische samenwerkingsverbanden ontstaan, probeert de provincie bij te sturen. De provincie heeft ook van begin af aan heel doelbewust en actief partijen geïnformeerd over het vernieuwingsproces. En ten slotte: de provincie geeft in bestedingsplan en beleidsplan duidelijk aan welke processen men wil ondersteunen en wat ieders verantwoordelijkheden daarbij zijn.

#### *Gemeenten*

Gemeenten zijn doorgaans niet formeel bij clustervorming betrokken. Van een actieve invulling van het inhoudelijk opdrachtgeverschap is in het algemeen nog geen sprake. Bovengemeentelijk overleg heeft in regioverband plaats ten gunste van het regionaal cultuurplan. Hierbinnen komt ook bibliotheekwerk wel eens aan de orde, maar werkelijke intergemeentelijke afstemming op dit gebied is (met uitzondering in het gebied rond de Blauwe Stad) nog nauwelijks aan de orde. Voor zover van een intensivering van contacten tussen gemeenten en bibliotheken sprake is, zijn deze veelal ingegeven door financiële aangelegenheden. Veel gemeenten zullen de komende jaren bezuinigen op de uitgaven voor bibliotheekwerk. In reactie hierop proberen sommige bibliotheken zich duidelijker te profileren in de hoop op alternatieve inkomsten (bijvoorbeeld door nieuwe activiteiten of door samenwerking met andere instellingen). Sinds de dualisering van het gemeentebestuur richten de bibliotheken hun aandacht ook meer op raadsleden. Het feit dat vele bibliotheekzaken op provinciaal en soms op nationaal niveau worden besloten en afgehandeld, bemoeilijkt het ontwikkelen van de gemeentelijke rol. Zeker wanneer gemeenten vervolgens wel met financiële consequenties (menen te) worden geconfronteerd, kan dit een zeker spanningsveld oproepen.

De Groninger gemeenten hebben tijdens de consultatieronde van de provincie aangegeven dat zij ondersteuning wensen bij het ontwikkelen van hun opdrachtgeverschap. De provincie heeft vervolgens informatiebijeenkomsten belegd die voor sommige gemeenten als *eye opener* werkten. De bijeenkomsten werden voorbereid door een werkgroep die onder meer bestaat uit gemeenteambtenaren. Deze werkgroep zal binnenkort opnieuw bijeenkomen om de huidige stand van zaken te bespreken en vervolgvactiteiten voor te bereiden.

#### *Biblionet Groningen*

In haar beleidsplan stelt de provincie dat Biblionet Groningen het totale netwerk van alle openbare bibliotheken in de provincie omvat. De serviceorganisatie maakt ook deel uit van het netwerk en voert facilitaire en (een deel van de) backoffice taken uit ten behoeve van de bibliotheken. Onder deze taken vallen werkgeverschap en personeelsbeleid, inkoop en financiële administratie. De stichtingsbesturen hebben overeenkomsten van dienstverlening afgesloten met Biblionet. Uitgangspunt is: doe lokaal wat lokaal kan en bovenlokaal wat bovenlokaal moet. Biblionet kent nu nog twee rayondirecteuren. Hun functies zullen wegvallen als de clustermanagers zijn aangesteld. Biblionet kent een Raad van Toezicht die op afstand de hoofdlijnen van het beleid controleert. Daarnaast is er een adviserende Cliëntenraad. De vijftientig leden van deze raad zijn lokale bestuursleden en waren voorheen lid van het bestuur van de PBCG. De Cliëntenraad fungeert ook als klankbord en draagt twee personen (die zelf niet lid zijn van de Cliëntenraad) aan de Raad van Toezicht voor. De Ondernemingsraad draagt ook een lid voor. De overige twee leden worden benoemd bij coöptatie. In 2004 wordt de fusie tot Biblionet geëvalueerd en de provinciale subsidie aan Biblionet (de subsidie die voorheen naar de Provinciale Bibliotheek Centrale Groningen ging) herzien.

## Provincie Limburg

Oppervlakte	Aantal inwoners	Aantal gemeenten	Provinciale bibliotheekcentrale of serviceorganisatie	Aantal bibliotheekorganisaties (in 2002)	Provinciaal aandeel uit rijksbijdrage 2003	Aantal vestigingen (in 2002)
2211,70 km <sup>2</sup>	1.142.737	47	Symbiose, Unit Bibliotheekwerk  Rdé groep (particulier initiatief)	27 stichtingen nemen diensten af van Symbiose, 7 stichtingen zijn bij de Rdé groep aangesloten, 10 grote zelfstandige bibliotheken, 4 kleine zelfstandige bibliotheken	€492.849	105

### Inzet herstructurering

De herstructurering - in Limburg spreekt men van herpositionering - verloopt in grote lijnen conform de structuur zoals omschreven in het in 2001 opgestelde provinciale businessplan. Deze structuur gaat uit van een samenhangend provinciaal netwerk met diverse lokale frontoffices, vier regionale backoffices en één provinciale backoffice. De herstructurering moet in de praktijk verder vorm krijgen in de regionale verbijzonderingen van het businessplan en de uitvoering daarvan. Er zijn vier regio's: Maastricht Mergelland, Parkstad Limburg, Westelijke Mijnstreek en Noord- en Midden-Limburg. Hoewel één regio een basisbibliotheek in oprichting kent, staat basisbibliotheekvorming niet centraal. De provincie volgt op afstand het proces van regionale verbijzondering. De provincie richt zich momenteel primair op de vorming van een provinciale backoffice c.q. serviceorganisatie. De provinciale subsidie aan Symbiose wordt per 1 januari 2004 beëindigd. Tevens richt de provincie zich inhoudelijk op het Kennis- en Informatiecentrum (dat zal aansluiten op Al@din) dat een vast onderdeel zal vormen van de provinciale serviceorganisatie. Ook heeft de provincie een ICT-impuls (€ 1.861.000) beschikbaar gesteld. Deze impuls heeft onder meer geleid tot de realisatie van een intranetsite die mede is bedoeld als opstap naar een gezamenlijk bibliotheekportaal. Belangrijk ander aandachtspunt binnen de ICT-impuls is het vergroten van de voor bibliotheken beschikbare bandbreedte.

### Beoogd resultaat

De provincie onderscheidt vier pijlers van de nieuwe frontoffice: cultuur en ontmoeting, educatie, media op maat en informatieservice. Men streeft ernaar het bibliotheekwerk een eigentijdse maatschappelijke functie te laten vervullen als cultuurtempel, ontmoetingspunt, informatieleverancier en uitleencentrale van media op maat. Met al deze functies verwacht men een breder publiek aan te spreken. Bij deze ambitie hoort ook vergaande samenwerking met andere instellingen zoals scholen, ouderenvoorzieningen, buurtcentra én collega instellingen in de informatiedienstverlening.

### Proces

De provincie Limburg nam de herpositionering van het bibliotheekwerk al in 1997 ter hand. Aanleiding vormde onder meer de geringe onderlinge samenwerking en de ontevredenheid over de ondersteuningsstructuur. Er werd een werkgroep en later ook een stuurgroep opgericht die adviseerden te kiezen voor een servicemodel. Dit model werd met hulp van adviesbureau Boer en Croon in 2001 uitgewerkt in het provinciale businessplan. Het provinciale businessplan was en is omstreden, vooral vanwege de manier waarop het destijds werd gecommuniceerd en vanwege de provinciale voorkeur voor fusie die eruit zou blijken. Daarom kozen provincie, bibliotheken en gemeenten ervoor het provinciale plan door de regio's zelf te verbijzonderen in regionale businessplannen. Hiertoe zijn regionale stuurgroepen gevormd die worden bijgestaan door zelf aangezochte, maar door de provincie bekostigde, externe adviseurs. De provincie volgt op afstand de regionale verbijzondering. Zoals gemeld richt zij zich op centraal niveau op de vorming van een provinciale serviceorganisatie. Het is echter maar de vraag of de subsidie aan de Unit Bibliotheekwerk van Symbiose al per 1 januari 2004 kan worden stopgezet. Deze unit verleent ondersteunende taken en diensten aan de kleine(re) bibliotheken in Limburg. Belangrijk en omstreden aandachtspunt is de zogenoemde indaling van personeel en subsidie vanuit Symbiose naar de regionaal te vormen backoffices. De contouren van deze constructie zijn echter nog niet helder hetgeen de daadwerkelijke

oprichting van de regionale backoffices bemoeilijkt. De provincie zelf verwacht dat de herpositionering nog zeker twee jaar zal vergen.

#### *Inzet rijksmiddelen*

De provincie heeft, na afrek van de zeven procent die de provincie voor haar regisserende rol mag aanwenden, de helft van de in 2001-2002 beschikbare middelen beschikbaar gesteld voor regionale uitvoering van het provinciale verdeelplan. De andere helft werd centraal ingezet ten behoeve van deskundigheidsbevordering, een onderzoek kleine kernen c.q. behoeftenpeiling in gemeenten tot 30.000 inwoners, de sitegenerator, de vorming van een regionale backoffice voor cultuureducatie, en regionaal accountmanagement. Gemeenten moesten ten behoeve van de verdeling van de middelen (gezamenlijke) voorstellen indienen bij de provincie. In 2001-2002 verliep dat nog moeizaam, omdat gemeenten nog weinig zicht hadden op een daadwerkelijke vorming van regionale backoffices. De middelen voor 2003-2004 (€ 492.849 per jaar) zullen op vergelijkbare wijze worden ingezet. De provincie verwacht nu dat gemeenten minder moeite zullen hebben met het opstellen van bestedingsplannen, omdat de regionale verbijzondering al vorm krijgt.

### **Stand van zaken**

#### *Herstructurering*

- *Regio Maastricht Mergelland (212.000 inwoners)*

In deze regio zijn twee samenwerkingsvarianten onderzocht: samenwerking tussen de kleinere bibliotheken en de stadsbibliotheek Maastricht of samenwerking tussen uitsluitend de kleinere bibliotheken met de mogelijkheid tot het inkopen van diensten bij de stadsbibliotheek. Vooral nog is voor de laatste optie gekozen, mede omdat de gemeente Maastricht niet van plan is de stadsbibliotheek te verzelfstandigen. De kleinere bibliotheken worden ondersteund door de Rdé groep (en Symbiose) en werken reeds samen in de federatie van samenwerkende bibliotheken Zuid-Limburg. Naar verwachting wordt het regionaal businessplan nog in 2003 afgerond.

- *Regio Parkstad Limburg (266.000 inwoners)*

Hoewel al langer wordt overlegd in het samenwerkingsverband Parkstad en bibliotheken eind jaren tachtig een tijdlang samenwerkten op het gebied van jeugdbibliotheekwerk, is de regionale verbijzondering in deze regio pas onlangs ter hand genomen. Eerdere pogingen daartoe werden onder meer vertraagd door de inmiddels ingetrokken eis van de provincie dat afhakers (naar rato) de kosten van de externe begeleiding zouden moeten betalen. Ook de afgeketste fusie van de bibliotheken van Heerlen en Kerkrade speelde een rol. De regio telt enkele kleinere bibliotheken en vier grotere zelfstandige bibliotheken. Als eerste stap naar mogelijke samenwerking hebben de bibliotheken een SWOT analyse gemaakt. Inzet is om april/mei 2004 een regionaal businessplan uit te brengen. In deze regio is tevens (sinds eind 2003) een informateur van het procesbureau actief.

- *Regio Westelijke Mijnstreek (187.000 inwoners)*

De regio Westelijke Mijnstreek bracht in juli 2003 als eerste een regionaal businessplan uit. In deze regio fuseren de zelfstandige bibliotheken juridisch per 1 januari 2004 tot een nieuwe basisbibliotheek voor de hele regio. Deze basisbibliotheek omvat de bibliotheken in de gemeenten Echt-Susteren, Sittard-Geleen, Stein, Beek en Schinnen. De bibliotheken van Geleen, Sittard en Born fuseerden reeds enkele jaren geleden parallel aan gemeentelijke herindeling. De organisatorische reorganisatie - de verdeling van taken en specialismen over de frontoffices en de regionale backoffice - wordt na de juridische fusie ter hand genomen. Deze reorganisatie, die ook bijscholing en herplaatsing van personeel vergt, zal naar verwachting nog twee tot drie jaar vergen.

Bepaalde financiële consequenties zijn nog niet in beeld, met name doordat de toekomstige positie van Symbiose/provinciale serviceorganisatie onhelder is. Door deze onduidelijkheid richten de bibliotheken zich vooral op ontwikkeling van de eigen backoffice. In het voortraject overlegden de bibliotheken samen met de gemeenten over de krachtenbundeling. Omdat dit vertragend werkte, besloten de bibliotheken de samenwerking onderling uit te werken. Dat betekent dat de basisbibliotheek inhoudelijk nog overleg moet voeren met de gemeenten.

- *Regio Noord- en Midden-Limburg (505.000 inwoners)*

Deze regio telt zevenentwintig gemeenten, waarvan drieëntwintig kleiner dan 30.000 inwoners. De verbijzondering wordt gecoördineerd vanuit het regionale samenwerkingsverband. De regio bood november 2003 zijn definitieve regionale businessplan aan de provincie aan. Hierin staat omschreven dat de bibliotheken in gemeenten tot 30.000 inwoners in federatief verband een gezamenlijke backofficeorganisatie zullen oprichten. Op dit moment doorlopen veertien bibliotheekstichtingen in

twalf gemeenten fusietrajecten om te komen tot drie nieuwe bibliotheekstichtingen. Deze fusies zijn ingegeven door efficiencyoverwegingen en niet bedoeld om tot basisbibliotheken te komen. Tezamen met de twee andere stichtingen, komt het totaal aantal frontoffice-stichtingen binnen de federatie te zijner tijd uit op vijf. De stichtingen beheren momenteel in totaal drieëndertig bibliotheken (frontoffices) en zesentwintig steunpunten. De vier stedelijke bibliotheken in de regio (in Roermond, Venlo, Weert en Venray) staan buiten bedoelde federatie omdat zij de voorkeur geven aan de uitwerking van een eigen backoffice-samenwerkingsverband. Aldus is in deze regio sprake van een 'twee-sporen-ontwikkeling'. Inzet is om op termijn (naar verwachting in 2005 of 2006) de twee sporen samen te brengen. De regio wil met de betrokken gemeenten, provincie en bibliotheekstichtingen een bestuursconvenant overeenkomen dat als juridische basis zal dienen voor de in het regionale businessplan omschreven structuur. Hoewel de regio geen afwachtende positie inneemt, verkeert men in een afhankelijke positie ten opzichte van de provincie zolang er geen helderheid is met betrekking tot de provinciale serviceorganisatie en de 'indaling' van mensen vanuit Symbiose c.q. van middelen vanuit de provincie naar de regio.

De gemeenten Mook en Middelaar, Bergen en Gennepe vallen gezien hun geografische positie buiten de regio-indeling. Zij richten hun samenwerkingsinitiatieven op de basisbibliotheek in oprichting 'Land van Cuijk plus' in Noord-Brabant.

#### *Substitutie, directievoering en werkgeverschap*

De provincie wil twee, drie jaar lang het overgrote deel van de huidige subsidie voor Symbiose inzetten voor de te vormen regionale backoffices. Daarna moeten de bibliotheken en gemeenten de backoffices financieren. Voorwaarde voor de provinciale bijdrage is dat de gemeenten hun bijdrage aan de bibliotheken verhogen. Verder geldt voor de 'indaling' van de dienstverlening vanuit Symbiose naar de regio dat de mensen de geldstroom volgen. Oftewel: willen de regionale backoffices aanspraak maken op (substitutie van) middelen, dan zullen ze personeel dat voorheen bij Symbiose in dienst was - de rayondirectie - moeten aannemen. Hoe dit zich in de praktijk vertaalt, moet nog worden uitgewerkt. Ten aanzien van werkgeverschap is een globale driedeling te maken:

1. het (formeel) werkgeverschap gaat over naar de regionale backoffice;
2. het werkgeverschap blijft een eigen verantwoordelijkheid van de grote zelfstandige bibliotheken;
3. het werkgeverschap wordt uitgeoefend door nieuw te vormen basis- of regiobibliotheken.

De keuze voor een van de drie varianten zal niet alleen per regio, maar ook binnen de regio's verschillen al naar gelang de opzet (en implementatiefase) van de regionale businessplannen.

## **Rollen**

### *Provincie*

De provincie nam al geruime tijd vóór de landelijke aandacht voor bibliotheekvernieuwing het initiatief om het Limburgse bibliotheekwerk te herzien. Aanvankelijk vervulde de provincie een sterk kaderstellende rol. Zoals boven aangegeven stuitte dit op weerstand; de provincie volgt nu op afstand de regionale verbijzondering. De provinciale rol is nu gericht op de totstandkoming van een provinciale serviceorganisatie, ontwikkeling van het Kennis- en Informatiecentrum en de ICT-impuls. Binnen de regio's is kritiek op het feit dat de provincie nog steeds geen helderheid biedt over de toekomst van Symbiose, terwijl zij wel heeft aangegeven per 1 januari 2004 de subsidie voor deze organisatie te beëindigen.

### *Gemeenten*

Ook in Limburg moet het gemeentelijk opdrachtgeverschap en de bredere gemeentelijke inbedding van bibliotheekwerk inhoudelijk veelal nog vorm krijgen. In de praktijk is dit vooral lastig voor kleinere gemeenten met weinig formatie en minder expertise. Wel zijn de contacten tussen provincie, gemeenten en bibliotheken de laatste jaren aanzienlijk geïntensiveerd. Het lange voortraject van de herpositionering in Limburg heeft hier aan bijgedragen. De gemeenten zijn breed vertegenwoordigd in de provinciale kerngroep en de regionale stuurgroepen. Dat wil echter niet zeggen dat de onderlinge contacten altijd makkelijk zijn of dat een vergrote gemeentelijke betrokkenheid per definitie gunstig is voor het herpositioneringsproces. Zoals aangegeven was het provinciale businessplan omstreven en dat heeft een negatief effect gehad op de relatie gemeenten-provincie. In de huidige fase van regionale verbijzondering is de provinciale regierol naar de achtergrond verschoven terwijl de gemeentelijke betrokkenheid toeneemt. Ook het feit dat gemeenten bestedingsplannen bij de

provincie moeten indienen voor de verdeling van de beschikbare €5,5 miljoen middelen draagt bij aan een actievere gemeentelijke rol. Dit geldt zeker nu de regionale processen concreter vorm beginnen te krijgen. Ook de lokale raadsleden raken langzamerhand meer geïnteresseerd in het vernieuwingsproces. Wel geldt voor hen en voor sommige (nieuwe) wethouders dat zij veelal een informatieachterstand hebben. Een aantal gemeenten, met name in Parkstad, wordt ongeduldig en dreigt op de rem te gaan staan omdat de herpositionering traag verloopt en financiële consequenties niet helder zijn.

De vier regio's kennen allemaal een regionaal overleg. Volgens de provinciaal projectleider biedt het regio-overleg bij uitstek een (potentieel) forum voor wethouders en gemeenteraadsleden om ervaringen uit te wisselen en de mogelijkheden van samenwerking te bespreken.

#### *Provinciale Serviceorganisatie en netwerk*

Symbiose bibliotheekwerk levert door de provincie gesubsidieerde diensten aan met name bibliotheken in gemeenten met minder dan 30.000 inwoners. De diensten omvatten directievoering en managementondersteuning. Symbiose bibliotheekwerk maakt deel uit van Symbiose, een ondersteunende en adviserende instelling die ook gericht is op andere sectoren zoals welzijn en cultuur. Uiterlijk 1 januari 2004 wordt de huidige subsidierelatie tussen Symbiose bibliotheekwerk en de provincie beëindigd. Daarna zal worden toegewerkt aan ofwel de omvorming van Symbiose bibliotheekwerk tot een in omvang beperkte provinciale serviceorganisatie voor bibliotheekwerk en cultuur ofwel aan de totstandkoming van een nieuwe onafhankelijke serviceorganisatie. De serviceorganisatie zal zich bezig gaan houden met netwerktaken als automatisering, innovatieve projecten en advisering. De regionale backoffices moeten zelf de taken uitvoeren die voorheen door Symbiose werden aangeboden, zoals onder meer personeelsadministratie, mediabeheer en bibliobussen. Inzet is dat de dienstverlening en het daarbij benodigde personeel vanuit Symbiose 'indalen' in de regio. Mocht de schaal van de regionale bibliotheek toch te gering blijken, dan kunnen de regionale bibliotheken taken aan elkaar of aan de provinciale serviceorganisatie uitbesteden.

## Provincie Noord-Brabant

Oppervlakte	Aantal inwoners	Aantal gemeenten	Provinciale bibliotheekcentrale of serviceorganisatie	Aantal bibliotheekorganisaties (in 2002)	Provinciaal aandeel uit rijksbijdrage 2003	Aantal vestigingen (in 2002)
5100,24 km <sup>2</sup>	2.390.900	69	Provinciale Bibliotheek Centrale Noord-Brabant	67	€893.309	157

### Inzet herstructurering

In Noord-Brabant betreft de herstructurering een schaalvergrotingsoperatie met drie facetten:

1. de vorming van - circa twintig - basisbibliotheken door fusie van lokale bibliotheken;
2. de totstandkoming van een Brabants bibliotheeknetwerk, gevormd door basisbibliotheken en de PBC nieuwe stijl;
3. de afbouw van de PBC en de opbouw van een facilitair bedrijf.

Parallel hieraan hecht de provincie veel belang aan het creëren en in stand houden van draagvlak voor genoemde inzet. De herstructurering heeft als einddoel een samenhangend stelsel van bibliotheekvoorzieningen dat wordt gekenmerkt door klantgerichtheid, effectiviteit en efficiëntie.

### Beoogd resultaat

De provincie geeft in haar beleidsplan 2000-2004 aan dat zij een provinciaal stelsel van basisbibliotheken beschouwt als onmisbare schakel in een goed functionerende informatiesamenleving. De basisbibliotheken leveren bovendien een belangrijke bijdrage aan leefbaarheid, zowel in de steden als op het platteland. Ook zijn zij een belangrijke speler op het terrein van zorg, onderwijs, welzijn en cultuur. Ten slotte hecht men belang aan het cultureel ondernemerschap van basisbibliotheken.

### Proces

De herstructurering wordt vanuit de provincie begeleid door een projectorganisatie. Deze organisatie omvat(te) een stuurgroep<sup>32</sup>, een regiegroep, een klankbordgroep en een projectbureau. Veder zijn vijf werkgroepen aan de slag geweest. Zij hebben inmiddels gerapporteerd over onder meer taakverdeling en financiering, gerichtheid op de lokale gemeenschap, marktonderzoek en innovatie. Met de realisatie van deze rapporten (eind 2002) was de taak van de regiegroep volbracht en is zij ontbonden. De stuurgroep, bestaande uit bestuurlijke vertegenwoordigers van gemeenten en bibliotheken, had aanvankelijk een zware beleidsbepalende rol. Nu het veranderingsproces in de implementatiefase verkeert, heeft de stuurgroep meer een adviserende- en klankbordfunctie. Daarmee vervalt de noodzaak van een aparte klankbordgroep.

De Brabantse bibliotheken zijn in twee overleggen georganiseerd: het (vernieuwde, want gezamenlijke) Directieoverleg Brabantse Bibliotheken (DOBB) en het tijdelijke Overleg Basisbibliotheken (OBB). Het DOBB kent een onafhankelijk voorzitter en kan zich ontwikkelen tot overlegplatform van het bibliotheeknetwerk en gesprekspartner van de provincie. In het OBB (voorheen het zogenoemde trekkersoverleg) nemen de beoogde directeuren c.q. kwartiermakers van de basisbibliotheken deel. Doelstelling is het uitwisselen van ervaring, het aan de orde stellen van vragen en knelpunten en het benoemen van thema's die om centrale uitwerking vragen. Verder heeft periodiek ambtelijk en bestuurlijk regio-overleg plaats met provincie en gemeenten. De provincie wil in de nabije toekomst dit overleg een meer structureel karakter geven. Men denkt daarbij aan het opstellen van een convenant waarin provincie en gemeenten afspraken vastleggen omtrent taken, verantwoordelijkheden en financiering.

Noord-Brabant loopt al langere tijd voorop in het proces van basisbibliotheekvorming. Deze koploperpositie betekent echter ook dat de provincie als één van de eersten tegen knelpunten aanloopt waarvoor oplossingen moeten worden gezocht. Voor de basisbibliotheekvorming was aanvankelijk tweeënehalf jaar uitgetrokken. De oprichting van basisbibliotheken en de vormgeving van het netwerk stagneerde echter eind 2002, omdat het substitutiemodel en de omvorming van de

<sup>32</sup> Onder regie van de stuurgroep en met behulp van adviesbureau Twynstra Gudde, werd reeds in 2001 een *Handreiking voor de vorming van basisbibliotheken* uitgebracht.

PBC tot een facilitair bedrijf om nader onderzoek vroegen. Inmiddels heeft men weer stappen voorwaarts kunnen zetten (zie hieronder). Men verwacht dat het proces van basisbibliotheekvorming nog tot eind 2004 doorloopt.

#### *Inzet rijksmiddelen*

Zowel in 2002-2003 als in 2004-2005 verdeelt de provincie de beschikbare rijksmiddelen als volgt. Vijftien procent is bestemd voor de ontwikkelkosten van pilots (rond vijf thema's op het terrein van personele zaken), zeven procent is voor de provinciale regierol en het resterende deel wordt aan de tweeënvijftig gemeenten tot 30.000 inwoners 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 tekenen en aan de provincie zenden.<sup>33</sup> Ook dient de gemeente een bestuursovereenkomst 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.

#### **Stand van zaken**

##### *Herstructurering*

Noord-Brabant telt zeventig gemeenten. Hiervan zijn tweeënvijftig 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. Er zijn reeds zestien basisbibliotheeken in oprichting:

1. Dommeldal: Best, Geldrop, Mierlo, Nuenen, Son en Breugel (samen 104.300 inwoners).
2. West-Brabant Midden: Halderberge, Moerdijk (66.070 inwoners). Momenteel onderzoekt men deelname van de bibliotheek Roosendaal (met een verzorgingsgebied van ruim 77.600 inwoners).
3. Land van Cuijk plus: Bergen (Limburg), Gennep (Limburg), Mook en Middelaar (Limburg), Grave, Mill, Sint Anthonis, Boxmeer, Cuijk (samen 89.300 inwoners).
4. Altena: Aalburg, Werkendam, Woudrichem (samen 52.700 inwoners).
5. Meijerij: Boxtel, Vught, Haaren, Sint Michielsgestel, Schijndel (samen 120.500 inwoners).
6. West-Brabant: Etten-Leur, Rucphen, Zundert (samen 81.600 inwoners).
7. Maasland: Oss, Bernheze, Landerd, Lith, Maasdonk, Ravenstein (samen 137.300 inwoners). Naar verwachting wordt de samenwerking per 1 juli 2004 geformaliseerd.
8. GBBL: Gemert-Bakel, Boekel, Laarbeek (58.500 inwoners).
9. De Kempen: Bladel, Eersel, Oirschot/Middelbeers, Reusel- de Mierden, Valkenswaard, Heeze-Leende, Cranendonck, Aalst-Waalre, Bergeijk (samen 168.600 inwoners). Naar verwachting brengen betrokken bibliotheken en gemeenten in februari 2004 een beslisdocument uit waarin men zich uitspreekt voor fusie per 1 januari 2005. De gemeenten in deze regio werken al langere tijd samen op andere beleidsterreinen, hetgeen een (vertrouwens)basis voor basisbibliotheekvorming biedt.
10. Helmond-Peel: Helmond, Asten, Someren, Deurne (samen 149.400 inwoners).
11. Langstraat: Waalwijk, Loon op Zand, Heusden (samen 111.600 inwoners).
12. Tilburg/Oisterwijk: per 1 oktober 2003 gefuseerd tot 'OBT- Bibliotheek voor Midden-Brabant'. Deze bibliotheek heeft een gecombineerd verzorgingsgebied van 222.700 inwoners. Naar verwachting sluiten Goirle en Hilvarenbeek (samen 37.300 inwoners) zich per 1 januari 2005 hierbij aan.
13. Veghel/Uden/Sint Oedenrode: Veghel, Uden, Sint-Oedenrode (samen 93.500 inwoners)
14. Dongemond: Oosterhout, Dongen, Geertruidenberg, Drimmelen, Gilze en Rijen. Deze gemeenten hebben samen een verzorgingsgebied van 151.000 inwoners. De besturen van de bibliotheken hebben april 2003 reeds een hoofdlijnennotitie aan de betrokken wethouders aangeboden. In deze notitie spreken de besturen zich uit voor fusie van de lokale bibliotheken tot één basisbibliotheek.
15. Noord-Zuid: Alphen-Chaam, Baarle Nassau, Baarle-Hertog (België), Ravels (België), Rijkvorsel (België), Merksplas (België), Hoogstraten (België). Baarle-Nassau en Alphen-Chaam hebben samen 15.900 inwoners.
16. Markiezaat: Bergen op Zoom, Steenbergen, Woensdrecht. Inzet is om per 1 januari 2004 tot één basisbibliotheek te komen met een verzorgingsgebied van ruim 110.000 inwoners.

---

<sup>33</sup> April 2003 gold als deadline voor de indiening van intentieverklaringen voor de samenwerking in basisbibliotheeken. Op basis van deze intentieverklaringen en de te sluiten bestuursovereenkomsten verdeelt de provincie de beschikbare provinciale- en rijksmiddelen.



Bovengenoemde basisbibliotheken i.o. hebben allen een intentieverklaring getekend. Naar verwachting gaan drie basisbibliotheken (door fusie van lokale bibliotheken) al per 1 januari 2004 van start; de rest volgt in 2004 respectievelijk per 1 januari 2005. De provincie verwacht overigens wel dat de daadwerkelijke implementatieprocessen (c.q. fusieperikelen) van de basisbibliotheken nog lastig zullen zijn. De bibliotheken in de gemeenten Breda, Eindhoven en Veldhoven zijn niet bij basisbibliotheekvorming betrokken. Deze bibliotheken zijn qua schaalgrootte al als basisbibliotheek te beschouwen. Dit geldt ook voor de bibliotheek in 's-Hertogenbosch, die aanvankelijk betrokken was bij de basisbibliotheek i.o. Meijerij. Er zijn verder geen 'witte vlekken'. De provincie merkt alle bibliotheken met een versterkende inbreng aan het provinciale netwerk aan als partners. Leveren bibliotheken zelf geen bijdrage, dan worden zij als externe potentiële partner gezien en kunnen zij producten van het netwerk tegen commercieel tarief afnemen.

#### *Substitutie, directievoering en werkgeverschap*

De werkgroep Taakverdeling en Financiering bracht in november 2002 een rapport uit waarin het substitutiebeginsel 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 nog niet alle betrokkenen zich er voldoende in konden vinden. Vooral grotere bibliotheken meenden dat het model neerkwam op gedwongen winkelnering bij de (vernieuwde) PBC. Daarop besloot de provincie het onderwerp aan te houden. Inmiddels is het onderwerp opnieuw bestudeerd en in breder kring besproken. Provincie en gemeenten zijn nu een model overeengekomen waarin basisbibliotheken ter compensatie van wegvallende middelen uit het aanbod van het facilitair bedrijf producten en diensten kunnen *kiezen* die aansluiten bij provinciaal beleid of bovenlokaal van aard zijn. Het facilitair bedrijf i.o. zal daartoe met de zeventien basisbibliotheken i.o. compensatiecontracten afsluiten. De compensatieregeling geldt voor een overgangssituatie tot 1 januari 2007. Daarna vervalt de compensatie, maar zullen de (schaal)voordelen van het netwerk de wegvallende bijdrage compenseren. Mochten bedoelde financiële voordelen tegenvallen, dan draagt de provincie zorg voor compensatie.<sup>34</sup> Tegelijkertijd geldt een inspanningsverplichting voor alle betrokken partijen om de voordelen alsnog te behalen.

De taken van de PBC op het terrein van directievoering en werkgeverschap worden afgebouwd en overgedragen aan de basisbibliotheken. In de omslag naar het nieuwe bibliotheekstelsel begeleiden de rayonmanagers van de PBC lokale bibliotheken bij de vorming van basisbibliotheken. Mede daartoe loopt tot 1 januari 2004 een vijftal personeel en organisatie-projecten waarin aandacht voor onder meer functie-innovatie, vitalisering van medewerkers en middenmanagement.

## **Rollen**

### *Provincie*

De provincie nam eind 2000 het initiatief voor herstructurering van het openbare bibliotheekwerk. De provincie nam de regie en coördinatie op zich en vervult daarmee een sturende rol. De basisbibliotheekvorming zelf komt van onderaf tot stand. De provincie stelt personele deskundigheid, een kennisdatabank en een financiële bijdrage (ruim € 9000 per basisbibliotheek i.o.) ter beschikking voor de oprichting van basisbibliotheken. Ook kunnen de basisbibliotheken i.o. aanspraak maken op vijf adviesdagen die door de provincie worden vergoed. Adviesbureau Twynstra Gudde vervulde in opdracht van de provincie tot december 2002 een procesondersteunende rol. Deze rol is daarna overgenomen door medewerkers van de PBC en de provincie.

### *Gemeenten*

De provincie hecht groot belang aan het positioneren van gemeenten in het herstructureringsproces. Mede daarom heeft de provincie relatief strenge eisen gesteld aan de verdeling van de rijksmiddelen aan gemeenten tot 30.000 inwoners. Voldoen gemeenten niet, dan worden de middelen voorlopig gereserveerd. Gemeenten moeten concreet betrokken zijn bij de oprichting van een basisbibliotheek. Ook geldt een bezuinigingsclausule: als een gemeente tijdens de herstructureringsperiode bezuinigt op bibliotheekwerk, wordt het bezuinigingsbedrag gekort c.q. teruggevorderd op de toegekende middelen. Met deze voorwaarden hoopt de provincie de betrokkenheid van gemeenten te stimuleren. In de praktijk is deze betrokkenheid er ook, al verschilt deze per gemeente afhankelijk van onder meer de bestaande relaties tussen bibliotheek en gemeente en de bestuurlijke inzet. Sommige gemeenten (ambtenaren of bestuurders) vervullen binnen een samenwerkingscluster een enthousiasmerende of voorwaardenscheppende rol. Provincie en gemeenten informeren elkaar en stemmen hun wensen en

---

<sup>34</sup> De financiële compensatie vervalt indien de €5,5 miljoen-regeling van het rijk na 2005 structureel wordt.

behoeften af in een periodiek regio-overleg. De gemeenten bepalen mede de agenda van deze overleggen. De gedeputeerde zal de komende tijd sterk inzetten op overleg met de gemeenten.

#### *Provinciale Bibliotheek Centrale en netwerk*

De PBC vervult in opdracht van de provincie een facilitaire rol in het herstructureringsproces. Zo onderhoudt de centrale een kennisdatabank en verzorgt zij een losbladig *Werkboek Vorming Basisbibliotheken* dat onder meer wordt gebruikt door het OBB. De PBC zal zich omvormen tot facilitair bedrijf voor regionale en provinciale facilitaire dienstverlening. Inhoudelijk werkt de PBC al samen met andere culturele instellingen in Noord-Brabant, onder meer resulterend in virtuele en fysieke uitgaans-informatiepunten. Het facilitair bedrijf moet het netwerk met een vraaggericht en kwalitatief sterk aanbod gaan bedienen. Uitgangspunt bij vorming van basisbibliotheken is 'zo groot als nodig, zo klein als mogelijk'. Omdat aldus ook relatief kleine basisbibliotheken ontstaan, is het van belang parallel aan de basisbibliotheken een sterk bibliothekennetwerk op te bouwen. In de planvorming geeft de provincie aan dat deze netwerkvorming zich niet tot de eigen provinciegrenzen hoeft te beperken.

Aanvankelijk wilde de provincie, met instemming van gemeenten en bibliotheken, het proces van netwerkvorming centraal organiseren. Inmiddels zijn betrokkenen het er over eens dat dit proces beter van onderaf gestalte kan krijgen. De opzet is dat het netwerk zich ontwikkelt tot een niet-vrijblijvend samenwerkingsverband. Het DOBB vervult in dit proces een belangrijke functie. De provincie volgt de ontwikkelingen van nabij en helpt bij het oplossen van knelpunten. Dit doet zij met name door in contact te treden met de betrokken wethouders.

De toekomstige structuur van het facilitair bedrijf en de positie van dit bedrijf binnen het bibliotheeknetwerk is op het moment van dit schrijven nog niet helder. Waar eerst werd gesproken van een organisatie van en voor de basisbibliotheken, wordt nu meer nadruk gelegd op ontwikkeling van een marktgeoriënteerd facilitair bedrijf. De provincie garandeert - voor zover vallend onder de compensatieregeling voor de wegvallende PBC-gelden - de huidige dienstverlening van de PBC tot 2007. Na 2007 zal het facilitair bedrijf niet meer rechtstreeks door de provincie worden gesubsidieerd. De provincie zal dan, ten gunste van het nieuwe netwerk van basisbibliotheken, alle bibliotheekmiddelen inzetten voor provinciale taken die meerwaarde toevoegen en voorzien in de behoeften van de basisbibliotheken.

## Provincie Noord-Holland

Oppervlakte	Aantal inwoners	Aantal gemeenten	Provinciale bibliotheekcentrale of serviceorganisatie	Aantal bibliotheekorganisaties (in 2002)	Provinciaal aandeel uit rijksbijdrage 2003	Aantal vestigingen (in 2002)
3960,93 km <sup>2</sup>	2.535.064	65	ProBiblio	Totaal 66, 16 zelfstandige, 45 bij ProBiblio aangesloten bibliotheken en 5 gemeentebibliotheken.	€635.843	147

### Inzet herstructurering

Perspectief voor de wat langere termijn is de totstandkoming van een provinciebreed netwerk bestaande uit basisbibliotheken, een vraaggerichte serviceorganisatie (ProBiblio nieuwe stijl) en kennisteams. Ten aanzien van de vorming van basisbibliotheken gaat de provincie uit van een groeiproces. Het streven is de huidige eenenzestig organisaties te bundelen in acht tot zestien zelfstandige basisbibliotheken. De organisatorische en juridische vormgeving staat vooralsnog open.<sup>35</sup> In de praktijk zijn zeven natuurlijke regio's te onderscheiden waarbinnen men de totstandkoming van één tot enkele basisbibliotheken verkent.<sup>36</sup>

De provincie schat de ideale omvang van een basisbibliotheek vooralsnog op een verzorgingsgebied van 80.000 tot 150.000 inwoners en een personeelsomvang van veertig tot zestig fte.<sup>37</sup> Waar deze omvang in de praktijk (nog) niet haalbaar is, ziet men projectmatige bovenlokale samenwerking als goede eerste stap.

Het provinciale bibliotheeknetwerk zal verder gestalte kunnen krijgen door omvorming van de bestaande Stichting Overleg Openbaar Bibliotheekwerk (SOOB), het overleg van bibliotheekdirecties, regiodirecteuren en ProBiblio, tot overlegorgaan van en voor de basisbibliotheken. Binnen de SOOB wordt momenteel nagedacht over de toekomstige rol en positie van het overleg, mogelijk in de vorm van een netwerkbureau. Voor de kennisteams wordt gedacht aan medewerkers van de basisbibliotheken, van ProBiblio en van de twee WSF-bibliotheken in Noord- en Zuid-Holland. ProBiblio zelf zal zich ontwikkelen tot serviceorganisatie van en voor de basisbibliotheken in de twee provincies.

### Beoogd resultaat

De Noord-Hollandse bibliotheek van de toekomst is te typeren als een zowel fysiek als virtueel aantrekkelijk dorpsplein voor recreatie, informatie, educatie, kennis en cultuur. De bedrijfscultuur is klantvriendelijk, open, ondernemend en vraaggericht. De bibliotheken combineren meerdere functies en rollen zoals media-uitlener, cultureel- en educatief ondernemer en organisator van activiteiten gericht op bepaalde doelgroepen. Overkoepelende taken worden (veelal bovenlokaal) uitgevoerd door de basisbibliotheken, door ProBiblio of in netwerkverband. De bibliotheekvestigingen verschillen in hun lokale aanbod, maar kunnen door samenwerking toch een totaalaanbod bieden. De locatie en lokale gebruikersgroepen zijn medebepalend voor het uiterlijk, het aanbod en de dienstverlening van de lokale vestiging. De bibliotheekfunctie zal bovendien minder plaatsgebonden zijn, omdat men de virtuele bibliotheek ook vanuit bijvoorbeeld huis, servicepunten en scholen kan raadplegen. Ten slotte zullen de basisbibliotheken meer dan nu allianties aangaan met andere organisaties, zoals culturele instellingen en de gemeente, het onderwijs, het archief, de ANWB, de VVV en het consultatiebureau.

### Proces

Naar aanleiding van het rapport *Open Poort tot Kennis* en het *Koepelconvenant* werd binnen de provincie een projectteam bibliotheekvernieuwing gevormd. Het projectteam startte vanuit de gedachte dat niet de herstructurering van het bibliotheekwerk centraal staat, maar de vernieuwing: het streven naar concrete verbeteringen in aanbod en organisatie van het bibliotheekwerk. Na een

<sup>35</sup> De provincie wijst in deze op de mogelijkheden die eerder op een rij zijn gezet door respectievelijk Twynstra Gudde (in opdracht van de provincie Fryslân) en Zunderdorp Beleidsadvies en Management (in opdracht van de landelijke Stuurgroep Bibliotheken en de VNG).

<sup>36</sup> Amsterdam en omgeving is te bezien als achtste regio en kent de Openbare Bibliotheek Amsterdam met achtentwintig vestigingen.

<sup>37</sup> De provincie sluit grotere basisbibliotheken op de langere termijn niet uit. De meeste natuurlijke regio's hebben meer dan 200.000 inwoners.

oriëntatiefase werd een viertal werkgroepen gevormd om inhoudelijk te adviseren over onder meer samenwerking en netwerkvorming. Deze adviezen zijn meegenomen in het provinciale beleidsplan. Dit *Bibliotheekplan Noord-Holland* geldt als basisdocument en wordt jaarlijks aangevuld met meer concrete jaarplannen.

In het algemeen zet de provincie in op drie deelprocessen en op (facilitering van) een aantal inhoudelijke projecten.

De inhoudelijke projecten worden opgepakt in SOOB-verband en betreffen:

- gezamenlijke installatie van het softwarepakket OBIP+ als instrument voor zowel individueel als gezamenlijk personeelsbeleid;
- aansluiting van alle bibliotheken op AI@din;
- invoering van Kwaliteitszorg (INK-traject) in alle bibliotheken;
- aansluiting van alle bibliotheken op breedbandig digitaal lijnennetwerk.

De deelprocessen zijn gericht op:

- vorming van basisbibliotheken: oriëntatie in 2003, implementatie van samenwerking en van innovatieve projecten in 2003-2004 en bibliotheekverbreding in 2004-2005;
- omvorming van ProBiblio: onderzoek in 2003-2004, deeltraject regiodyrectie in 2003-2005, eigenlijke omvorming 2004-2005;
- vernieuwing van het netwerk: SOOB-projecten (zie hieronder) 2003-2004, vorming kennisteams 2004-2005.

Hoewel er veel ontwikkelingen gaande zijn, roepen de deelprocessen ook nog weerstand op. Niet alle partijen zijn overtuigd van de meerwaarde van basisbibliotheekvorming. Hierbij speelt onder meer het verschil tussen platteland en stad c.q. het verschil tussen de bij ProBiblio aangesloten bibliotheken en de stadsbibliotheken. De meer vrijblijvende inhoudelijke projecten hebben echter al concrete successen opgeleverd, onder meer ten aanzien van kwaliteitszorg. Wellicht dat aldus een basis wordt gevormd voor nadere samenwerking zoals bedoeld met de deelprocessen.

#### *Inzet rijksmiddelen*

De beschikbare middelen uit de € 5,5 miljoen regeling worden in 2002-2003 voor zestig procent doorgesluisd naar de gemeenten. De provincie zet dertig procent in voor de SOOB projecten die ten goede komen aan alle bibliotheken. De overige middelen worden besteed aan ondersteuning van basisbibliotheekvorming en aan de financiële onderbouwing van het toekomstige provinciale bibliotheekstelsel.

#### **Stand van zaken**

##### *Herstructurering*

De provincie zet in op de totstandkoming van basisbibliotheken in zeven natuurlijke regio's. Binnen deze regio's onderzoeken bibliotheken en gemeenten, geclusterd in dertien regionale projectgroepen, mogelijke samenwerking. Tweeënveertig van de vijfenviertig gemeenten tot 30.000 inwoners zijn betrokken bij deze onderzoeken. De drie andere nemen diensten af van de bibliotheken in Haarlem en Amsterdam en willen dat zo houden. Daarnaast is een zestal grotere gemeenten bij de onderzoeken betrokken.

*De clusters zijn:*<sup>38</sup>

- Kop van Noord-Holland: Anna Paulowna, Harenkarspel, Den Helder, Niedorp, Schagen, Texel, Wieringen, Wieringermeer en Zijpe. Dit cluster omvat 162.000 inwoners.
- WOWO: Wognum, Opmeer, Wester-Koggenland en Obdam. De bibliotheken in deze gemeenten willen per 1 januari 2004 fuseren. Het cluster omvat 39.100 inwoners.
- VESD: Venhuizen, Enkhuizen, Stede Broec en Drechterland. Dit cluster omvat 55.900 inwoners.

---

<sup>38</sup> Dit overzicht is onder meer gebaseerd op *Niet voorschrijven maar faciliteren. Monitoronderzoek naar het bibliotheekvernieuingsproces in Noord-Holland*. Den Haag, 30 oktober 2003. Dit onderzoek werd in opdracht van de provincie Noord-Holland uitgevoerd door Eugenius Organisatie- en Managementadvies. In deze Monitor wordt ook genuanceerd ingegaan op de voortgang van de samenwerkingsinitiatieven.

- WAMNK: Wervershoof, Andijk, Medemblik (deze bibliotheek sluit zich wellicht na gemeentelijke herindeling met Wieringermeer aan bij het cluster Kop van Noord-Holland) en Noorder-Koggenland. Dit cluster omvat 33.000 inwoners.
- West-Friesland: WOWO, VESD, WAMNK en Hoorn. Zie de toelichting onder dit overzicht.
- Castricum/Uitgeest: Castricum en Uitgeest. Zie echter ook het cluster hieronder. De twee gemeenten hebben 34.300 inwoners.
- Noord-Kennemerland: Bergen, Castricum, Uitgeest, Heerhugowaard, Heiloo en Langedijk. Dit cluster omvat 173.000 inwoners. Beverwijk, Alkmaar en Heemskerk (samen 165.100 inwoners) zullen zich in tweede instantie bij dit cluster aansluiten.
- Edam-Volendam: deze gemeente omvat 27.850 inwoners. Zie ook het cluster hieronder.
- Waterland/Zaanstreek: Beemster, Landsmeer, Oostzaan, Purmerend, Zeevang, Waterland, Wormerland, Graft De Rijp, Schermer en Volendam-Edam. Dit cluster omvat 176.250 inwoners.
- Zaanstad en Wormerland (135.800 respectievelijk 15.500 inwoners): Wormerland zal deze mogelijke samenwerking in 2004 onderzoeken, naast bovenvermeld traject in Waterland/Zaanstreek.
- Muiden/Weesp: Muiden en Weesp hebben samen 24.681 inwoners en zijn ook betrokken bij het cluster Gooi- en Vechtstreek.
- LBH(E): Laren, Blaricum, Huizen en aanvankelijk ook het Utrechtse Eemnes. Eemnes (8.613 inwoners) heeft zich echter voorlopig teruggetrokken. LBH telt 63.300 inwoners. Deze drie gemeenten zijn ook bij onderstaand cluster betrokken.
- Gooi- en Vechtstreek: Huizen, Laren, Blaricum, Wijdemeren, Naarden, Bussum, Muiden, Weesp, Hilversum. Dit potentiële cluster heeft een totaal verzorgingsgebied van ruim 240.000 inwoners.
- Regio Amstel-Meerlanden: Aalsmeer en Uithoorn, samen 49.000 inwoners. De bibliotheek Amstelveen (77.300 inwoners) zal in tweede instantie worden betrokken.
- Zuid-Kennemerland en Hillegom: Bennebroek, Bloemendaal, Haarlemmerliede, Zandvoort, Heemstede en Hillegom (Zuid-Holland). Dit cluster omvat 86.000 inwoners. De grote bibliotheken Velsen, Haarlemmermeer en Haarlem (met verzorgingsgebieden van respectievelijk 66.800, 118.500 en 147.800 inwoners) zullen in tweede instantie worden betrokken.

De clusters verkeren overwegend in het stadium van verkenning. Het cluster Kop van Noord-Holland is koploper. In dit gebied hebben de bibliotheekbesturen reeds het principebesluit genomen om binnen een concernmodel tot krachtenbundeling te komen. De afzonderlijke bibliotheekbesturen blijven bestaan. In West-Friesland (dat de clusters WOWO, VESD, WAMNK en de gemeente Hoorn omvat en een totaal verzorgingsgebied heeft van 192.000 inwoners) worden de ontwikkelingen gekleurd door een inmiddels afgeblazen proces van gemeentelijke herindeling waarbij de dertien gemeenten tot drie of vier nieuwe gemeenten zouden worden gebundeld. Op dit moment is herindeling opnieuw aan de orde en lijken deels parallel hieraan drie kleinere basisbibliotheken tot stand te komen. De openbare bibliotheek Hoorn staat hier vooralsnog buiten al is deze bibliotheek zeker geïnteresseerd in krachtenbundeling. Een aantal grotere bibliotheken is (nog) niet betrokken bij de samenwerkingsinitiatieven in hun regio, maar heeft wel de intentie uitgesproken in een later stadium aansluiting te zoeken. De Openbare Bibliotheek Amsterdam is gezien haar vele vestigingen en de grootte van haar verzorgingsgebied (770.000 inwoners) al een basisbibliotheek met een eigen netwerk. Zoals in bovenstaand overzicht aangegeven, zullen de grote en zelfstandige bibliotheken in Zaanstad, Velsen en Haarlemmermeer en de gemeentebibliotheek Haarlem in tweede instantie bij de clusters worden betrokken.

#### *Substitutie, directievoering en werkgeverschap*

De provincie zal haar subsidierelatie tot ProBiblio in de nabije toekomst, en in overleg met de provincie Zuid-Holland, herzien. De provincie wil per basisbibliotheek afspraken maken over compensatie van de wegvallende subsidie voor directievoering door bijvoorbeeld korting op de tarieven van diensten van de nieuwe serviceorganisatie. In het bibliotheekveld heerst nog onzekerheid over deze financiële consequenties. Vanuit ProBiblio wordt betwijfeld of de herverdeling kostenneutraal kan zijn. De provincie heeft toegezegd dat de 'frictiekosten' van de omvorming (binnen randvoorwaarden) voor haar rekening zullen zijn. De werkgroep Financiën werkt dit onderwerp nader uit. De functie van regiodirecteur verdwijnt of verandert uiterlijk per 1 januari 2006 wanneer ook de provinciale subsidie voor deze functie eindigt. De basisbibliotheken zullen naar verwachting door eigen directeuren worden aangestuurd en per vestiging een locatiemanager kennen. Herziening van

het werkgeverschap dient volgens betrokkenen sluitstuk van het proces van bibliotheekvernieuwing te zijn. Wel wordt reeds nagedacht over de oprichting van een aparte werkstichting voor directievoering en de werkgeversfunctie. Dit omdat men verwacht dat het bibliotheekveld in de beide provincies ook op de middellange termijn nog divers van aard zal zijn. Dat wil zeggen dat er naast een aantal grote basisbibliotheken, naar verwachting ook kleinere basisbibliotheken ontstaan die veelal niet in staat zijn zelf zorg te dragen voor bedoelde taken. Een Klankbordgroep Werkgeverschap buigt zich verder over dit aandachtspunt.

## **Rollen**

### *Provincie*

De provincie (in de praktijk het projectteam bibliotheekvernieuwing) voert de regie in het proces van bibliotheekvernieuwing en heeft een faciliterende rol. Het projectteam is het overgrote deel van haar tijd kwijt aan administratieve taken en aan beleidsontwikkeling met betrekking tot de beschikbare rijksmiddelen. Daarnaast besteedt het team veel tijd aan communicatie en informatie-uitwisseling (i.c. nieuwsbrieven en bijeenkomsten voor verschillende betrokken partijen). In 2004 zal met name de omvorming van de provinciale steunfunctie veel tijd vragen. De basisbibliotheekvorming moet van onderaf gestalte krijgen. Toch vervult de provincie ook een enigszins sturende rol als subsidiënt en als kaderstellend regisseur. Omdat de contacten met de verschillende clusters aanvankelijk ad hoc verliepen, is nu per cluster een ambtelijk en inhoudelijk contactpersoon aangewezen. Gezien de vele ontwikkelingen en de beperkte tijd en formatie, heeft de provincie een extern onderzoeker ingehuurd om een provinciale monitor basisbibliotheekvorming op te stellen.<sup>39</sup>

Omdat ProBiblio niet alleen voor Noord-, maar ook voor Zuid-Holland werkt en beide provincies voor de omvorming van deze organisatie staan, hebben de ambtenaren van de provincies onderling regelmatig contact. De provincies proberen in het proces van bibliotheekvernieuwing enigszins gelijk op te gaan. Naast de € 185.000 extra die de provincie voor 2002 en 2003 beschikbaar stelt, zoekt de provincie verbreding van financiële bronnen voor bibliotheekvernieuwing. Bijvoorbeeld door vernieuwingsaspecten te integreren in provinciaal beleid gericht op Zorg, Welzijn en Cultuur. De provincie stimuleert gemeenten een beroep te doen op de verschillende provinciale regelingen die (indirect) raken aan bibliotheekvernieuwing, zoals Wijksteunpunten Plus, ISV en projecten Sociaal Beleid.

### *Gemeenten*

Gemeenten moeten bij de provincie aanvragen indienen voor hun aandeel in de beschikbare € 5,5 miljoen-middelen. Dit brengt administratieve lasten met zich mee, zowel voor de gemeenten als voor de provincie. Daar staat als verwacht positief effect tegenover dat deze verdelingswijze gemeenten aanzet om over de meerwaarde van bibliotheekwerk na te denken. Toch moeten het gemeentelijk bibliotheekbeleid en de inhoudelijke opdrachtgeversrol veelal nog vorm krijgen. De ontwikkelingen in de clusters worden primair gedragen door de directies en besturen van de betrokken bibliotheken. Zij (ofwel de regiodirecteuren van ProBiblio) zijn in de praktijk vaak degenen die de aanvraagformulieren invullen die vervolgens door de gemeenten aan de provincie worden doorgestuurd. De gemeenten zijn in sommige clusters afwachtend, ook omdat nog zoveel aspecten van bibliotheekvernieuwing onhelder zijn.

De provincie stemt geregeld af met de Vereniging van Noord-Hollandse Gemeenten. Het projectteam wil richting gemeenten een faciliterende rol vervullen en beraadt zich momenteel op praktische mogelijkheden daartoe.

### *ProBiblio en netwerk*

ProBiblio is ontstaan uit een fusie van de vroegere PBCs van Noord- en Zuid-Holland. ProBiblio streeft ernaar de 'fusiewinst' in de nieuwe constellatie niet verloren te laten gaan. ProBiblio kent nu een Raad van Bestuur met één lid: de directeur/bestuurder. Daarnaast is er een Raad van Commissarissen bestaande uit personen die op basis van hun kwaliteiten zijn gekozen. Inzet is ProBiblio om te vormen tot een vraaggerichte serviceorganisatie van en voor alle bibliotheken. Daarnaast overwegen betrokken partijen een medebeleidsbepalend orgaan te vormen waarin de basisbibliotheken zijn vertegenwoordigd. Ook kan een gebruikersraad van klanten worden ingesteld.

In 2003 is getracht samen met ProBiblio invulling te geven aan de visie op de nieuwe service-organisatie. In oktober 2003 hebben de provincies Noord- en Zuid-Holland gezamenlijk besloten om hierbij de hulp van een externe organisatieadviseur in te roepen. Onder leiding van De Vuijst Consult wordt drie maanden lang onderzocht hoe de toekomstige organisatie eruit kan zien en wat de rol van

---

<sup>39</sup> Zie voorgaande noot.

deze organisatie is ten opzichte van de basisbibliotheken en de provinciale netwerken. Gezien de inhoudelijke verwevenheid van de onderwerpen, begeleidt De Vuijst ook de boven reeds genoemde werkgroep financiën en klankbordgroep werkgeverschap. Aanvankelijk wilde de provincie meer helderheid omtrent de nieuwe structuur van het provinciale bibliotheekwerk alvorens de transformatie van ProBiblio aan te pakken. Inmiddels is duidelijk dat het bibliotheekveld meer helderheid wenst omtrent de toekomstige rol van ProBiblio en de (financiële) consequenties daarvan, alvorens een volgende stap in het proces van basisbibliotheekvorming te zetten.

Het provinciale netwerk zal naar verwachting bestaan uit de basisbibliotheken, ProBiblio nieuwe stijl, de nader in te vullen en te positioneren kennis- of innovatieteams en de SOOB nieuwe stijl. Het netwerk zal verschillende functies vervullen en wellicht ook backoffice taken op zich nemen.

## Provincie Overijssel

Oppervlakte	Aantal inwoners	Aantal gemeenten	Provinciale bibliotheekcentrale of serviceorganisatie	Aantal bibliotheekorganisaties (in 2002)	Provinciaal aandeel uit rijksbijdrage 2003	Aantal vestigingen (in 2002)
3438,60 km <sup>2</sup>	1.084.509	26	Overijsselse Bibliotheek Dienst	26 bibliotheekstichtingen	€438.782	96

### Inzet herstructurering

Parallel aan een proces van gemeentelijke herindeling zijn de bibliotheken in Overijssel gefuseerd van vijfenveertig tot zesentwintig bibliotheekstichtingen. Hoewel een groot deel van deze bibliotheken relatief klein is, worden de gefuseerde bibliotheken als basisbibliotheek aangeduid. Verdere schaalvergroting c.q. bovenlokale basisbibliotheekvorming is niet aan de orde. De aandacht richt zich primair op versterking van en onderlinge (projectmatige) samenwerking in het provinciaal bibliotheeknetwerk. De beperkte schaalgrootte van de kleinere bibliotheken wordt enerzijds door het netwerk gecompenseerd, maar anderzijds is het voor de kleinere bibliotheken juist moeilijk om de ontwikkelingen binnen het netwerk bij te benen. Mede daarom wordt nu in twee pilots de meerwaarde van verdere krachtenbundeling verkend.

### Beoogd resultaat

De vernieuwingsslag moet de bibliotheken toekomstbestendig maken. Dat wil zeggen dat de bibliotheken naast hun traditionele uitleenfunctie tevens invulling geven aan de functies informatie, ontmoeting, educatie en cultuur. De provinciale aandacht voor bibliotheekvernieuwing is onderdeel van de cultuurnota *Vreemd eten/Fremd éten* en het hierop gebaseerde uitvoeringsprogramma 2003 *Vreemd eten/Fremd éten: Nieuwe trek/Nije trek*. Hoofthema's van de cultuurnota zijn: veranderende vraag, veranderende doelgroepen, veranderde leefomgeving en continue verandering.

### Proces

In Overijssel werd bibliotheekvernieuwing eind jaren tachtig al ter hand genomen. In de jaren negentig kreeg één en ander verder vorm, mede dankzij het pilotproject *Samenhang en kwaliteit*. De bibliotheken brachten een provinciaal samenwerkingsnetwerk tot stand en er kwam een structureel overleg tussen de directeurs van de lokale bibliotheken, het DOBO. De Overijsselse Bibliotheek Dienst (OBD) vormde zich om tot een bibliotheekdienst voor alle bibliotheken. Er zijn geen rayondirecteurs; alle bibliotheken zijn zelfstandig zij het dat de OBD voor zeventien bibliotheken de werkgeverstaken vervult. Het vernieuwingsproces kwam in een versnelling ten tijde van de gemeentelijke herindeling en de fusies van lokale bibliotheken parallel daaraan. Verder hebben de rijksmiddelen voor herstructurering en de extra middelen die de provincie ter beschikking stelde en stelt een impuls gegeven. In 2002 sloot de provincie met alle gemeenten een bestuursovereenkomst, getiteld *Maatwerk in Samenhang. Het Overijsselse convenant herstructurering openbaar bibliotheekwerk 2002-2005*.

### Inzet rijksmiddelen

De beschikbare rijksmiddelen worden zowel in 2001-2002 als in 2003-2004 door de provincie verdeeld over de negentien gemeenten tot 30.000 inwoners. Om in aanmerking te komen voor deze middelen, moeten de gemeenten lokale bestedingsplannen opstellen. De lokale bestedingsplannen zijn gericht op versterking van het management, cultureel ondernemerschap, deskundigheidsbevordering en technische vernieuwing. De zeven procent die de provincie voor haar regierol mag aanwenden, wordt in 2003-2004 grotendeels ingezet ten behoeve van onderzoek naar (bovenlokale) samenwerking. Voor de periode 2004-2007 stelt de provincie vier keer € 400.000 ter beschikking voor vijf projecten (gericht op onder meer onderlinge samenwerking, zelfbediening en samenwerking met scholen) die door de OBD worden uitgevoerd ten behoeve van het provinciale bibliotheekwerk. De bibliotheken hebben toegezegd in dezelfde periode € 350.000 beschikbaar te stellen voor innovatie.

### Stand van zaken

#### Herstructurering

Er zijn in Overijssel zeven gemeenten met meer dan 30.000 inwoners. Daarvan hebben twee basisbibliotheken (Enschede en Zwolle) een verzorgingsgebied boven de 100.000 inwoners. Negentien gemeenten hebben een verzorgingsgebied rond 30.000 inwoners (of omvatten voorheen



zelfstandige gemeenten met een verzorgingsgebied onder dit aantal), waarvan een deel ruim onder deze omvang zit. Vanuit het bibliotheekveld zelf ontstaan initiatieven om tot onderlinge krachtenbundeling te komen. Zo onderzoeken de bibliotheekbesturen van Tubbergen, Dinkelland, Losser en Oldenzaal al geruime tijd verdere samenwerking. De provincie ondersteunt dit samenwerkingsinitiatief met een bijdrage van € 40.000 (uit de zeven procent van de rijksmiddelen die de provincie voor haar regierol mag aanwenden). De uitkomsten van het onderzoek (dat loopt tot april 2004) zullen ter beschikking worden gesteld aan het gehele Overijsselse bibliotheekveld. Daarnaast bestuderen de bibliotheken en gemeenten Zwartewaterland (heringedeeld) en Staphorst (dat buiten de herindeling is gebleven) onderlinge samenwerking. Deze pilot wordt begeleid door één van de informateurs van het landelijk Procesbureau Bibliotheekvernieuwing. Op zijn initiatief worden ook de gemeente en bibliotheek Kampen bij de pilot betrokken.

De ontwikkeling van Kulturhusen staat formeel buiten het proces van herstructurering. De provincie subsidieert Kulturhusen in het kader van het plattelandsbeleid. Achttien Kulturhusen hebben reeds provinciale subsidie ontvangen. Opname van een bibliotheek(voorziening) is geen voorwaarde. De bibliotheek is echter een logische partner in een Kulturhus en in de praktijk is in driekwart van de Kulturhusen een plaats voor de bibliotheek ingeruimd. De provincies Overijssel en Gelderland hebben - op initiatief van de directeur van de OBD - een projectbureau Kulturhus het leven geroepen (zie ook [www.kulturhus.nl](http://www.kulturhus.nl)).

#### *Substitutie, directievoering en werkgeverschap*

Substitutie is geen item in Overijssel. In 1989 fuseerde de aanwezige twee bibliotheekcentrales tot de OBD. De functie van rayondirecteur verdween en alle bibliotheken werden zelfstandig, zij het dat de kleinere bibliotheken (en een enkele grote) het werkgeverschap aan de OBD uitbesteden. Destijds heeft de provincie voor een relatief laag bedrag de substitutie afgekocht. Inmiddels wordt proefgedraaid met werkgeverschap in netwerkverband. In dit concept blijft het juridisch werkgeverschap bij de OBD, maar hebben de bibliotheken eigen directeuren 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 zeventien bibliotheken voor wie de OBD reeds het werkgeverschap verzorgt, hebben ook twee grotere bibliotheken aangegeven interesse te hebben voor dit model. Achterliggend idee is dat er meer verantwoordelijkheid bij de lokale bibliotheek wordt gelegd terwijl tegelijkertijd gebruik wordt gemaakt van de schaalvoordelen van 'gezamenlijk werkgeverschap'. Bovendien moet deze formule de arbeidsmobiliteit vergroten. Dit geldt ook voor het al langer lopende van traject functie-innovatie waarbij medewerkers op basis van hun specialiteit bij een bibliotheek kunnen worden ingezet.

### **Rollen**

#### *Provincie*

Hoewel de eerste ontwikkelingen met betrekking tot bibliotheekvernieuwing uit het bibliotheekveld kwamen, heeft de provincie in het proces een sterk regisserende rol vervuld. Dit was mede mogelijk door de aanzienlijke eigen middelen die de provincie beschikbaar stelt voor specifieke projecten. Er is ook een extra budget voor vitalisering van kleine kernen en voor de vorming van Kulturhusen. De provinciale middelen hebben een zeker multiplier effect gehad waardoor voor bepaalde projecten ook geld vanuit de VOB, het rijk en de gemeenten beschikbaar kwam. De provincie hecht eraan dat de beschikbare rijksmiddelen niet centraal worden ingezet, maar worden doorgesluisd naar de gemeenten. Dit brengt echter veel administratieve lasten met zich mee (bestedingsplannen, accountantsverklaringen) die de provincie zwaar vallen. De provincie bepleit een eenvoudiger verdelingssystematiek.

#### *Gemeenten*

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. Zoals gemeld, hebben alle gemeenten met de provincie een convenant getekend waarin het doel van de herstructurering en ieders verantwoordelijkheden daarbij in kaart worden gebracht. Hierin is afgesproken dat gemeenten formeel verantwoordelijk zijn voor de totstandkoming van basisbibliotheken. Het convenant en de overleggen in BOBO en AOBO zijn tevens bedoeld als steun in de rug voor gemeentelijke portefeuillehouders en ambtenaren. Volgens één van onze gesprekspartners heeft met name het traject voorafgaand aan de opstelling van het convenant een positief effect gehad op de gemeentelijke betrokkenheid. De gemeentelijke bestedingsplannen zijn in overleg met of door de bibliotheken opgesteld. De mate

waarin bibliotheken en gemeenten samenwerken is voor een groot deel afhankelijk van personen en van de tijd en expertise die hen ter beschikking staat. In het algemeen helpt het wanneer er een concrete aanleiding is om bibliotheekvernieuwing op te pakken. Zo past krachtenbundeling in een Kulturhus bijvoorbeeld goed in gemeentelijk wijk- en kernenbeleid. Ook gemeentelijke bezuinigingen nopen tot herbezinning op de rol en betekenis van het lokale bibliotheekwerk. De komende tijd zullen provincie en OBD de bestuurlijke en ambtelijke contacten intensiveren. Daartoe wil men in 2004 een tweetal manifestaties organiseren en gemeenteambtenaren concrete ondersteuning aanbieden.

#### *Overijsselse Bibliotheek Dienst en netwerk*

De OBD heeft zich ontwikkeld tot een netwerkorganisatie voor het gehele provinciale bibliotheekveld, met een facilitair bedrijf en een kenniscentrum. De OBD is naar eigen zeggen te bezien als basisbibliotheek voor heel Overijssel (vergelijk de netwerkorganisatie Biblionet in Groningen). De OBD verzorgt zoals gezegd voor zeventien bibliotheken het werkgeverschap. Eén bibliotheek doet mee met het werkgeverschap in netwerkverband en acht bibliotheken verzorgen zelf hun werkgeverschap. Een deel van laatstgenoemde bibliotheken verricht ook taken ten behoeve van andere bibliotheken. Aldus is sprake van een zeker 'gezond' tegenwicht ten opzichte van de OBD. Er is geen sprake van gedwongen winkelnering van de bibliotheken bij de OBD. Producten kunnen al dan niet worden afgenomen; bepalend daarbij is de prijs-kwaliteit verhouding. Uiteraard geldt wel dat het aanbod van de OBD deels provinciaal wordt gesubsidieerd. Als bibliotheken besluiten elders in te kopen, lopen zij deze prijskorting mis.

De OBD werkt in opdracht van provincie, basisbibliotheken en derden. Ook voert de OBD faciliterende taken uit voor het DOBO. In opdracht van het DOBO zijn een aantal inhoudelijke projecten aangewezen die door het netwerk gezamenlijk worden uitgevoerd ten behoeve van alle bibliotheken in Overijssel. Binnen het 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.

De Overijsselse Bibliotheek Dienst kent een Raad van Bestuur bestaande uit één persoon: de directeur/bestuurder. Daarnaast is er een Raad van Deelnemers met een beperkt aantal bevoegdheden. Alle bibliotheekbesturen (met uitzondering van de bibliotheek Deventer die een meer ongebonden positie wil behouden) zijn vertegenwoordigd in deze raad. De Raad van Deelnemers beslist over de jaarrekening van de OBD en wijst uit haar midden een aantal commissarissen aan die zitting nemen in de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen (vijf leden) houdt toezicht op de Raad van Bestuur.

## Provincie Utrecht

Oppervlakte	Aantal inwoners	Aantal gemeenten	Provinciale bibliotheekcentrale of serviceorganisatie	Aantal bibliotheekorganisaties (in 2002)	Provinciaal aandeel uit rijksbijdrage 2003	Aantal vestigingen (in 2002)
1449,14 km <sup>2</sup>	1449,14 km <sup>2</sup>	33	Provinciale Bibliotheek Centrale Utrecht (PBCU)	41: 9 zelfstandig en 32 bij de PBCU aangesloten	€339.459	70

### Inzet herstructurering

De Utrechtse modernisering van het bibliotheekwerk is gericht op de totstandkoming van een netwerk van (waarschijnlijk acht) samenwerkende regiobibliotheken. De provincie heeft de inzet en doelstelling van het moderniseringsproces verwoord in het projectplan *Ureka! Utrechtse Poort Tot Kennis. Ureka!* maakt deel uit van het provinciale investeringsplan *Agenda 2010* dat in totaal tien projecten omvat waarmee de provincie een bijdrage wil leveren aan de kwaliteit van de leefomgeving en het voorzieningenniveau in de provincie.

De regiobibliotheken moeten tot stand komen door krachtenbundeling van de huidige aangesloten en zelfstandige bibliotheken in de provincie. De vorming van deze regiobibliotheken moet door de bibliotheken en betrokken gemeenten worden geïnitieerd en gesteund. De provincie stimuleert deze ontwikkelingen en zet daarnaast in op verbetering van de informatie-infrastructuur, op de totstandkoming van een collectief bibliotheeknetwerk en op de omvorming van de Provinciale Bibliotheek Centrale Utrecht (PBCU) tot serviceorganisatie/facilitair bedrijf. Deze omvorming is nog niet concreet uitgewerkt en ingezet. De aandacht ging tot dusverre met name uit naar de financiële gezondmaking van de organisatie.

Binnen het spoor informatie-infrastructuur onderscheidt de provincie vier projecten: de nieuwe bibliotheek (met onder meer het projectbureau Kulturhus), digitale infrastructuur (breedband), de ontwikkeling van één provinciaal automatiseringssysteem en de totstandkoming van één virtueel informatieloket. Deze projecten worden door de provincie (c.q. het Ondersteuningsteam Netwerk) geïnitieerd, maar moeten na verloop van tijd door het bibliotheekveld worden gedragen.

### Beoogd resultaat

In het projectplan Ureka omschrijft de provincie de bibliotheek van de 21<sup>ste</sup> eeuw als een fysieke en virtuele kennispoort waaraan de culturele, educatieve en recreatieve infrastructuren zijn gekoppeld. De provincie legt sterke nadruk op ontwikkeling en toepassing van ICT-mogelijkheden waarmee de bibliotheek zich kan ontwikkelen tot lokaal informatieloket en digitale wegwijzer. De regiobibliotheken en de ontwikkeling van een collectief netwerk moeten leiden tot verruiming van het totale aanbod met daarbinnen een verbeterde balans tussen het lokale aanbod, het verzorgingsgebied en de behoefte van de gebruiker.

### Proces

De provincie Utrecht ondernam reeds in 1999 de eerste stappen om tot modernisering van het Utrechtse bibliotheekwerk te komen. Zo werd een *matching fund* in het leven geroepen voor vernieuwende pilots, waaronder de nog steeds lopende pilot op de Utrechtse Heuvelrug. In 2001 bracht de provincie een visie uit op het provinciaal bibliotheekwerk, waarbij werd voorgesteld de PBCU te laten fuseren met de Gemeentelijke Bibliotheek Utrecht. De fusie ketste echter af op onder meer de zorgelijke financiële situatie van de PBCU. Deze gang van zaken heeft de bereidheid tot modernisering bij bibliotheken en gemeenten geen goed gedaan. Mede daarom wilde de provincie de bibliotheken en gemeenten nauw betrekken in het vervolgproces. Hiertoe werd op initiatief van de gedeputeerde in juli 2002 de stuurgroep Modernisering Utrechts Bibliotheekwerk (MUB) opgericht. Deze 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 wordt begeleid door Twynstra Gudde en heeft begin 2003 (op basis van een interactief proces met gemeenten en bibliotheken) een plan van aanpak opgesteld. Vanaf medio 2003 lijkt het moderniseringsproces in een versnelling te komen. Een viertal regiobibliotheken is reeds in oprichting. Er is een werkgroep Communicatie en, sinds de zomer van 2003, een Ondersteuningsteam Netwerk (ook begeleid door Twynstra Gudde). Een werkgroep Gemeenten stelde een handboek voor gemeenten op. De provinciale regie is verbeterd doordat de trajecten van modernisering en *Agenda 2010* werden ineen geschoven en één projectleider werd benoemd. Wel zijn binnen de provincie nog

verschillende afdelingen verantwoordelijk voor de omvorming van de PBCU en voor het opstellen van provinciaal bibliotheekbeleid.

In het plan van aanpak onderscheidt de stuurgroep de volgende fasering en planning:

- oriëntatiefase: oktober 2002 - mei 2003;
- voorbereidingsfase: juni 2003 - voorjaar 2004;
- realisatiefase: voorjaar 2004 - medio 2004;
- nazorgfase vanaf medio 2004.

Op dit moment wordt de oriëntatiefase afgerond en gaat de voorbereidingsfase in. In deze fase neemt men de concrete voorbereiding van (de oprichting van) regiobibliotheken ter hand. Op centraal/provinciaal niveau werken betrokkenen aan de vormgeving van het provinciaal bibliotheeknetwerk, aan het zogenoemde financiële dossier, aan een sociaal plan voor medewerkers van de PBCU en aan communicatie. Binnen het Provinciaal Directieoverleg Utrechtse bibliotheken (PDO) buigen de bibliotheekdirecties zich over de thema's provinciaal collectioneren en deskundigheidsbevordering. Tijdens een werkconferentie in juni 2003, waarbij vier netwerkscenario's werden besproken, spraken vertegenwoordigers van bibliotheken en gemeenten een voorkeur uit voor ontwikkeling van een collectief netwerk met elementen uit een geregisseerd netwerk. Het Ondersteuningsteam Netwerk (voorgezeten door de provinciaal projectleider van *Ureka!*) buigt zich de komende tijd over de uitwerking en de vormgeving van dit model. De provincie zet in op realisatie van het vernieuwde bibliotheekstelsel met regiobibliotheken en een serviceorganisatie in het jaar 2006. De provincie heeft voor het moderniseringsproces (vorming regiobibliotheken en serviceorganisatie) € 6 miljoen begroot en € 6,8 miljoen voor de informatie-infrastructuur. Met deze bedragen compenseert de provincie tevens de relatief geringe provinciale bijdragen voor bibliotheekwerk in het verleden.

#### *Inzet rijksmiddelen*

De beschikbare middelen werden in 2001-2002 voor de helft doorgesluisd naar de gemeenten tot 30.000 inwoners en voor de andere helft aangewend voor projecten die het gehele Utrechtse bibliotheekveld ten goede komen. Voor de jaren 2003-2004 is met het oog op de fasering van de herstructurering voor een andere opzet gekozen. Ervan uitgaande dat de samenwerkende bibliotheken en bibliotheken behoefte zullen hebben aan externe ondersteuning, worden de middelen doorgesluisd naar die gemeenten die reeds een intentieverklaring hebben getekend voor de vorming van een regionale bibliotheek.

#### **Stand van zaken**

##### *Herstructurering*

Het moderniseringsproces verkeert momenteel aan het eind van de oriëntatiefase. Vier regiobibliotheken hebben reeds een intentieverklaring getekend. Andere clusters zijn nog niet (of niet meer) zover en er zijn nog een paar 'witte vlekken' die vooralsnog buiten de vorming van regiobibliotheken staan. Dit betreft de stadsbibliotheek Utrecht en de bibliotheken in Bunnik en Eemnes. Laatstgenoemde gaat wellicht een samenwerkingsverband aan met bibliotheken in Noord-Holland. De samenstelling van de regiobibliotheken is divers. Aanvankelijk zochten met name de kleinere bibliotheken elkaar op. Nu de contouren en doelstelling van de regiobibliotheken helderder worden, tonen ook grotere bibliotheken meer interesse in krachtenbundeling. Er blijft evenwel een spanningsveld: voor grotere bibliotheken is de meerwaarde van krachtenbundeling niet evident terwijl kleinere bibliotheken niet zelden bang zijn voor dominantie van een grotere bibliotheek. Hieronder in grove lijnen de stand van zaken van de regiovorming.

Intentieverklaringen zijn reeds getekend in:

1. Angstel, Vecht en Venen. In dit gebied met 106.000 inwoners hebben de bibliotheken in Breukelen (inclusief Kockengen), Abcoude, Loenen, Maarsen en De Ronde Venen reeds een intentieverklaring getekend.
2. In West Utrecht In dit gebied met 71.000 inwoners hebben de bibliotheken Woerden, Montfoort en Oudewater een intentieverklaring getekend.
3. De bibliotheken van Baarn en Bunschoten hebben samen een verzorgingsgebied van 44.000 en reeds een intentieverklaring getekend.
4. Op de Utrechtse Heuvelrug, een gebied met 155.000 inwoners, werken de bibliotheken van Driebergen-Rijsenburg, Wijk bij Duurstede, Doorn, Amerongen, Leersum, Maarn, Rhenen, Renswoude, en Veenendaal al langere tijd samen in een pilot.

Daarnaast zijn ontwikkelingen gaande in:

5. De Lekstroom. Deze regio omvat de gemeenten Nieuwegein, Houten, IJsselstein, Vianen en Lopik en heeft een totaal verzorgingsgebied van 167.000 inwoners. Hoewel de bibliotheekbesturen najaar 2003 een intentieverklaring ondertekenden, is de samenwerking momenteel in twee groepen uiteengevallen. Men hoopt met behulp van externe begeleiding een nieuwe impuls aan samenwerking te kunnen geven.
6. De Bilt en Zeist. Deze gemeenten hebben een gezamenlijk verzorgingsgebied van 102.000 inwoners. De bibliotheken verkennen mogelijke samenwerking. De bibliotheek Soest (met een verzorgingsgebied van 44.700) heeft zich recent bij deze oriëntatie aangesloten.
7. De regio Eemnes, Laren/Blaricum en Huizen. De bibliotheken in deze gemeenten, met een gezamenlijk verzorgingsgebied van 72.000 inwoners, wilden aanvankelijk een regiobibliotheek vormen. Eemnes geeft inmiddels de voorkeur aan samenwerking met bibliotheken in Noord-Holland.
8. Eemland en Zuid-Eemland. Deze regio telt bibliotheken in Amersfoort (130.000 inwoners), Soest (45.000 inwoners), Leusden (29.000 inwoners), Woudenberg (11.000 inwoners) en het Gelderse Scherpenzeel (9.000 inwoners). De bibliotheek Soest ontwikkelt zich tot Brede Bibliotheek. De andere bibliotheken in dit gebied verkennen mogelijke samenwerking.

Elke regio heeft of krijgt een trekker die zitting neemt in een Toetsgroep waarin ook de PBCU en de provincie zijn vertegenwoordigd. De Toetsgroep volgt de voortgang, wisselt ervaringen uit, kaart knelpunten aan en adviseert de stuurgroep. In algemene zin stimuleert de provincie ervaringsuitwisseling in de werkconferenties die zij twee tot drie maal per jaar belegt. In juni 2003 ging het Ondersteuningsteam Netwerk van start. Dit team bestaat uit zes bibliotheekdirecteuren en staat onder voorzitterschap van de provinciaal projectleider. De provincie verwacht dat de daadwerkelijke vorming van regiobibliotheken, ook na ondertekening van intentieverklaringen, niet eenvoudig zal zijn. Mede daarom wil de provincie procesondersteuning per regio faciliteren. Bibliotheekbestuurders van met name kleinere bibliotheken hebben ook uitgesproken hieraan behoefte te hebben.

Los van de regiobibliotheken zijn in het kader van het project 'de nieuwe bibliotheek' zes lokale multifunctionele voorzieningen in oprichting. De bibliotheken/gemeenten Doorn, De Bilt, Lopik, Leusden, Woerden en IJsselstein (winnaars van een prijsvraag) ontvangen financiële ondersteuning voor projectbegeleiding vanuit het provinciale projectbureau Kulturhus. De provincie wil dergelijke ondersteuning voortzetten en in 2004 en 2005 een aantal pilots uitkiezen.

#### *Substitutie, directievoering en werkgeverschap*

Het substitutie-vraagstuk is nog niet uitgewerkt. Mede omdat de taakverdeling tussen de provinciale serviceorganisatie en de regiobibliotheken nog niet helder is, geldt dat ook voor de toekomstige financiering. Het Ondersteuningsteam Netwerk zal naar verwachting advies (laten) uitbrengen over deze onderwerpen.

De lokale bibliotheekhoofden van de aangesloten bibliotheken dragen al meer eigen verantwoordelijkheid sinds de PBCU niet meer met rayonmanagers werkt. De bibliotheekhoofden worden ondersteund door de productgroepen van de PBCU. Het werkgeverschap is vooralsnog bij de PBCU ondergebracht.

## **Rollen**

### *Provincie*

De provincie zet zoals vermeld in op uitvoering van het projectplan *Ureka*. De provincie vervult een faciliterende rol ten aanzien van de vorming van regiobibliotheken, onder meer door via een zogenoemde knipkaart extern advies te vergoeden. Verder investeert de provincie in ICT-infrastructuur, subsidieert zij de PBCU en verdeelt zij de beschikbare Rijksmiddelen. Ten slotte participeert de provincie in de stuurgroep en zit de projectleider van *Ureka!* het Ondersteuningsteam Netwerk voor. Zoals aangegeven zijn binnen de provincie verschillende afdelingen verantwoordelijk voor *Ureka!*, voor bibliotheekbeleid en voor de omvorming van de PBCU. De werkzaamheden worden steeds meer op elkaar afgestemd.

### *Gemeenten*

In het algemeen lijken gemeenten in het moderniseringsproces op achterstand te staan. Het belang van bibliotheekwerk enerzijds en nut en noodzaak van met name bovenlokale krachtenbundeling is voor vele gemeenten niet vanzelfsprekend. In de praktijk zijn het met name de bibliotheekbesturen die samenwerkingspartners en -mogelijkheden verkennen. Zij hebben echter lang niet altijd voldoende tijd

en expertise. Bovendien eisen lokaal specifieke ontwikkelingen veelal de aandacht op (bezuinigingen, nieuwe huisvesting, eventueel Kulturhusproject). Tegelijkertijd is het lastig om algemene uitspraken te doen, omdat sommige gemeenten (ambtenaren, wethouders en in toenemende mate raadsleden) nauwer bij bibliotheekwerk zijn betrokken dan anderen. De werkgroep Gemeenten heeft in september 2003 een Handboek Gemeenten opgesteld en daarmee zijn werkzaamheden volbracht. Het Handboek zal gemeenten moeten helpen bij het vormgeven van hun rol in het vernieuwende bibliotheekstelsel.

*Provinciale Bibliotheek Centrale Utrecht en collectief netwerk*

De ontwikkelingen in Utrecht worden gekleurd door de voorgenomen, maar inmiddels afgewende fusie van de PBCU en de backoffice van de gemeentebibliotheek Utrecht. De zorgelijke financiële situatie van de PBCU was een van de breekpunten. De omvorming van de PBCU betrof tot voor kort vooral een intern reorganisatieproces, waarbij de prioriteit lag bij financiële gezondmaking en verbetering van de dienstverlening. Bij de keuzes die daarbij zijn gemaakt, zoals het opheffen van de afdelingen Specifieke Dienstverlening en Media, liep men vooruit op de verwachte toekomstige rol als facilitair bedrijf. Dat wil zeggen dat bibliotheektechnische taken zijn afgestoten. Ook zijn er geen rayonmanagers meer. In plaats daarvan is meer verantwoordelijkheid bij de lokale bibliotheekhoofden gelegd. De PBCU richt zich nu op de productgroepen Financiën, ICT, Personeel en Organisatie, en Profilering en Innovatie. De daadwerkelijke omvorming tot serviceorganisatie en de financiële implicaties daarvan moeten nog worden uitgewerkt. De PBCU hoopt dienaangaande op een richtinggevende beslissing van de provincie. De provincie hecht evenwel veel belang aan bottom up processen. Het Ondersteuningsteam Netwerk zal zoals gemeld het collectief netwerkmodel uitwerken. Dit ondersteuningsteam is tevens verantwoordelijk voor uitwerking van het thema informatie-infrastructuur. Ten slotte kan het een inhoudelijk adviserende rol vervullen binnen het PDO. Het ondersteuningsteam heeft tijdens een werkconferentie eind november 2003 verslag uitgebracht van zijn activiteiten. Bij deze gelegenheid werd ook gediscussieerd over de allocatie van taken (provinciaal of regionaal) in het Utrechts bibliotheeknetwerk. De stuurgroep MUB heeft naar aanleiding daarvan toegezegd een voorkeursmodel te zullen uitwerken en dit begin 2004 aan alle bibliotheken en gemeenten aan te bieden. Hierbij zal een inspraakprocedure worden gevolgd. Het streven is deze inspraakperiode in mei 2004 af te ronden met de opstelling en ondertekening van een Utrechts convenant.

## Provincie Zeeland

Oppervlakte	Aantal inwoners	Aantal gemeenten	Provinciale Bibliotheek Centrale of serviceorganisatie	Aantal bibliotheekorganisaties (in 2002)	Provinciaal aandeel uit rijksbijdrage 2003	Aantal vestigingen (in 2002)
2683,87 km <sup>2</sup>	377.231	13	Zeeuwse Bibliotheek (tevens OB Middelburg)	13, waarvan 11 stichtingen, 1 gemeentebibliotheek en 1 gemeenschappelijke regeling 6 bibliotheken zijn aangesloten bij de Stichting Centrale Werkgeefster Openbare Bibliotheken	€200.247	34

### Inzet herstructurering

Het vernieuwingsproces in Zeeland - inmiddels aangeduid met de term Brede Bibliotheek Zeeland<sup>40</sup> - omvat drie thema's en trajecten:

1. vorming regiobibliotheken, c.q. clustervorming in Zeeuws-Vlaanderen, Walcheren en de Oosterschelderegio;
2. nieuwe rol gemeenten;
3. netwerkvorming.

Deze trajecten zijn onderling verweven en vragen gelijktijdig om aandacht. Mede daarom besteedt de provincie ook veel tijd en energie aan communicatie en informatie (via nieuwsbrief, een internetsite en scholing van bibliotheekmedewerkers).

### Beoogd resultaat

De vernieuwing (inhoudelijk en qua structuur) moet leiden tot een samenhangend stelsel van bibliotheekvoorzieningen waarin bibliotheken regionaal hun krachten bundelen en tegelijkertijd ruimte is voor regionale en lokale verschillen. De bibliotheken blijven belangrijk voor het uitlenen van boeken en ander materiaal en ontwikkelen zich tevens tot een laagdrempelige, lokaal gewortelde voorziening. Het aanbod wordt steeds meer afgestemd op de vraag van de (potentiële) gebruikers van de bibliotheek. Uitgangspunt is dat de bibliotheken hun informatiefunctie verbreden en hun culturele ontmoetingsfunctie versterken. Mede daartoe dienen de bibliotheken, in samenwerking met de nieuwe serviceorganisatie, goed ingebed te zijn in regionale en provinciale sociaal-culturele en educatieve netwerken.

### Proces

In Zeeland werken de bibliotheken al sinds 1995 samen om hun dienstverlening te verbeteren. Deze samenwerking werd getrokken door de Vereniging van Zeeuwse Bibliotheken (VZB) en kreeg onder meer vorm in de projecten *Lenen loont* en *Structuur gewogen*.<sup>41</sup> De provincie en de Zeeuwse gemeenten waren aanvankelijk slechts in beperkte mate betrokken bij genoemde projecten. Dit veranderde naar aanleiding van de landelijke aandacht voor bibliotheekvernieuwing. Op initiatief van de provincie werd een Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing gevormd, bestaande uit vertegenwoordigers van gemeenten en bibliotheken (per regio), de Zeeuwse Bibliotheek<sup>42</sup> en de VZB en voorgezeten door de gedeputeerde voor bibliotheekzaken (tevens voorzitter van de Zeeuwse Bibliotheek). Ook werden een ambtelijke ondersteuningsgroep en een aantal werkgroepen ingesteld. Na twee

<sup>40</sup> Zie voor actualiteiten en achtergronden ook [www.bredebibliotheekzeeland.nl](http://www.bredebibliotheekzeeland.nl).

<sup>41</sup> De samenwerking in het *Werkverband Lenen Loont* heeft belangrijke resultaten opgeleverd. Ook bestaat al langere tijd één lenerspas voor heel Zeeland en is er één provinciaal uitleen- en catalogussysteem. In 2004 wordt een uniform tariefstelsel voor de provincie ingevoerd. De samenwerking legt enerzijds een stevige basis voor het verdere vernieuwingsproces. Anderzijds leidt het ook tot scepsis ten aanzien van het proces: men is immers 'al lang bezig'.

<sup>42</sup> De Zeeuwse Bibliotheek is een (publiekrechtelijke) Gemeenschappelijke Regeling, verzorgt het openbaar bibliotheekwerk in Middelburg en verricht PBC-taken ten behoeve van het gehele Zeeuwse bibliotheekwerk.

discussiebijeenkomsten met gemeenten stelde de stuurgroep een plan van aanpak op. Dit plan omvat de hoofdlijnen van de herstructurering. Het eerste project dat vervolgens concreet werd opgepakt, is een cultuuronderzoek om de capaciteiten van en waardering voor alle dertien bibliotheken te inventariseren. De uitkomsten van deze inventarisaties leverden belangrijke informatie op voor het proces van regionale clustervorming. De werkgroep Nieuwe rol gemeenten bracht juni 2003 de *Leidraad Nieuwe rol gemeenten, Kijken door een andere bril* uit. Deze leidraad werd tijdens een werkconferentie in oktober officieel overhandigd aan de Zeeuwse gemeenten en bibliotheken. In de zomer werd tevens een communicatieplan opgesteld. Het deeltraject netwerkvorming ging september 2003 van start. Een breed samengestelde werkgroep richt zich in het kader van dit traject op de vorming van een provinciale serviceorganisatie, voortkomend uit de PBC-functie die de Zeeuwse Bibliotheek nu verricht. De werkgroep moet zich daartoe ook buigen over de taakverdeling binnen het Zeeuwse bibliotheeknetwerk. Deze verdeling is weer mede afhankelijk van de ontwikkelingen in de regio's. Naar verwachting brengt de werkgroep vóór het eind van 2003 verslag uit. Provincie en bibliotheken zijn inmiddels overeengekomen dat de afspraken die in het kader van *Lenen loont* zijn gemaakt tot 2006 onverminderd van kracht blijven, ongeacht de ontwikkelingen rond regiobibliotheken en serviceorganisatie. De afspraken worden herijkt wanneer in 2006 het *Lenen loont*-convenant verloopt.

#### *Inzet rijksmiddelen*

De provincie hecht aan doelgerichte besteding van de beschikbare rijksmiddelen en kiest er daarom voor deze niet over de gemeenten te verdelen. Van de beschikbare €200.247 besteedt de provincie €110.000 aan activiteiten op provinciaal niveau. Deze activiteiten omvatten de uitvoering van het communicatieplan, een cursusaanbod (onder andere gericht op cultureel ondernemerschap en klantgericht werken), organisatie van activiteiten en bijeenkomsten, inhuren van externe deskundigheid en investeringen in software en dergelijke. De provincie wendt €76.230 aan voor activiteiten op lokaal niveau: uitvoeren cursusaanbod per regio, inhuren van externe deskundigheid en de organisatie van werkconferenties. Het resterende bedrag (zeven procent van het totaal) zet de provincie in ter dekking van haar overheadkosten.

#### **Stand van zaken**

##### *Herstructurering*

1. In de regio Zeeuws-Vlaanderen (Sluis, Hulst en Terneuzen, samen ruim 100.000 inwoners) hebben de vijf bibliotheekorganisaties en de drie gemeenten op 15 mei 2003 een intentieverklaring getekend voor de vorming van een basisbibliotheek. Inzet is om 1 april 2004 (streefdatum) middels fusie tot één bibliotheekvoorziening te komen. Er is reeds een fusiebestuur actief. Deze regio loopt voorop, omdat wordt aangesloten op de gemeentelijk herindeling (van zeven naar drie) die in januari 2003 werd afgerond. Bovendien werkten twee van de vijf stichtingen al gemeenteoverschrijdend. Ten slotte was men reeds gewend regionaal samen te werken.
2. In de Oosterschelderegio (Borsele, Goes, Kapelle, Reimerswaal, Schouwen-Duiveland, Tholen en Noord-Beveland, samen ongeveer 170.000 inwoners) werken de zes bibliotheekstichtingen op een aantal terreinen al samen naar aanleiding van het project *Lenen loont*. Noord-Beveland heeft geen eigen bibliotheek, maar wordt aangedaan door een van de bibliobussen van de Zeeuwse Bibliotheek. Hoewel de zes bibliotheken hun samenwerking waarderen en mogelijkserwijs willen uitbreiden, is men vooralsnog niet overtuigd van de meerwaarde van vorming van één regiobibliotheek. Daarbij speelt ook dat de bibliotheken zijn verspreid over meerdere eilanden. De huidige situatie van relatief kleine bibliotheken gecombineerd met de 'achtervang' van de Zeeuwse Bibliotheek, wordt door veel betrokkenen positief ervaren. Sinds najaar 2003 onderzoekt men met behulp van een extern adviseur opnieuw de meerwaarde van formele krachtenbundeling.
3. In de regio Walcheren (Middelburg, Vlissingen en Veere, samen ongeveer 120.000 inwoners) onderzoekt men de mogelijkheid van één bibliotheekvoorziening. Vooralsnog beperkt de samenwerking tussen de Zeeuwse Bibliotheek en de Openbare Bibliotheek Vlissingen zich tot gezamenlijke projecten. Veere heeft geen eigen bibliotheekvoorziening, maar maakt gebruik van één van de bibliobussen van de Zeeuwse Bibliotheek. Formele krachtenbundeling wordt bemoeilijkt omdat de speciale positie van de Zeeuwse Bibliotheek en visieverschillen tussen deze bibliotheek en de Openbare Bibliotheek Vlissingen, de nodige aandacht vragen. Mogelijkerwijs ontstaan in deze regio twee basisbibliotheken: één in Middelburg en één in Vlissingen.



### *Substitutie, directievoering en werkgeverschap*

Substitutie is geen item in Zeeland. De lokale bibliotheken zijn zelfstandig en gemeenten zijn individueel verantwoordelijk voor de bekostiging van de bibliotheken. De Stichting Centrale Werkgeefster Openbare Bibliotheken (ondergebracht bij de Zeeuwse Bibliotheek) vervult voornamelijk voor zes aangesloten bibliotheken de werkgeversfunctie en de directievoering. Naar verwachting worden deze taken in de toekomst door de regiobibliotheken zelf uitgeoefend.

### **Rollen**

#### *Provincie*

De provincie vervult de rol van regisseur en procesmanager en wordt daarin bijgestaan door adviesbureau Twynstra Gudde. De provincie zal haar rol ten aanzien van bibliotheekwerk nader omschrijven in het provinciaal bibliotheekbeleidsplan 2005-2008 dat nu wordt voorbereid.

#### *Gemeenten*

De rol van de vernieuwde bibliotheken is, zo stelt de provincie terecht, mede afhankelijk van de subsidiërende overheden. Daarom is actieve betrokkenheid van gemeenten gewenst. De werkgroep Nieuwe rol gemeenten heeft zich over de gewenste rol van gemeente gebogen en bracht zoals gezegd de handreiking *Leidraad Nieuwe rol gemeenten, Kijken door een andere bril* uit. De leidraad biedt tal van voorbeelden en concrete handvatten om gemeentelijk bibliotheekbeleid te formuleren en de inhoudelijke en financiële opdrachtgeversrol van gemeenten te concretiseren. De werkgroep benadrukt dat het proces van bibliotheekvernieuwing van zowel bibliotheek als gemeenten een cultuuromslag vergt. Gemeenteambtenaren hebben voornamelijk moeite hun veranderende rol in praktijk te brengen, onder meer omdat het vernieuwingsproces nog volop in ontwikkeling is. Bovendien is de beschikbare formatie beperkt en zien veel gemeenten zich gedwongen op bibliotheekwerk te bezuinigen. De wenselijkheid en betekenis van Kulturhusen lijkt evenwel onomstreden, terwijl de ontwikkeling van regiobibliotheken voor veel gemeenten moeilijker te vatten is.

#### *Zeeuwse Bibliotheek en netwerk*

De Zeeuwse Bibliotheek draagt in Zeeland zorg voor de PBC-functie en de WSF. De bibliotheken beslissen zelf welke producten en diensten al dan niet worden afgenomen. De Zeeuwse Bibliotheek is een Gemeenschappelijke Regeling van de provincie, de gemeente Middelburg en de Stichting Openbare Bibliotheek Middelburg. Deze regeling 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. De gedeputeerde is voorzitter van de Zeeuwse Bibliotheek.

De werkgroep Netwerkvorming buigt zich momenteel over de vorming van een provinciale serviceorganisatie, voortkomend uit de PBC-functie van de Zeeuwse Bibliotheek, en over de taakverdeling binnen het Zeeuwse bibliotheeknetwerk. Gezien de juridische grondslag van de Zeeuwse Bibliotheek, zal de provincie in deze nauw overleggen met de gemeente Middelburg. Ook de uitkomsten van een in het najaar van 2003 uitgevoerd efficiencyonderzoek (dat erg kritisch was ten opzichte van de dienstverlening van de Zeeuwse Bibliotheek) worden in beschouwing genomen. De serviceorganisatie zal overigens ook zorgdragen voor ondersteuning van de Hoge School Zeeland, het Zeeuws Documentatiecentrum en de Zeeuwse Roosevelt Academy. De nieuwe structuur dient uitgewerkt te zijn vóór eind 2004, wanneer het convenant budgetfinanciering Zeeuwse Bibliotheek verloopt.

## Provincie Zuid-Holland

Oppervlakte	Aantal inwoners	Aantal gemeenten	Provinciale bibliotheekcentrale of serviceorganisatie	Aantal bibliotheekorganisaties (in 2002)	Provinciaal aandeel uit rijksbijdrage 2003	Aantal vestigingen (in 2002)
2943,99 km <sup>2</sup>	3.397.744	91	ProBiblio	91, waarvan 24 zelfstandig, 55 bij ProBiblio aangesloten en 12 vrijwilligersbibliotheken	€1.012.604	ca 200

### Inzet van de herstructurering

Het moderniseringsproces in Zuid-Holland is in eerste instantie gericht op de vorming van twintig tot dertig basisbibliotheken, versterking van het provinciale netwerk en herdefiniëring van de rol van ProBiblio. De provincie gaat uit van een groeiproces waarvan de richting duidelijk is, maar het precieze einddoel niet. De basisbibliotheken moeten van onderaf gestalte krijgen. Uitgangspunt is dat zoveel mogelijk wordt aangesloten bij natuurlijke regio's. De provincie wil niet sturend zijn al heeft zij wel richtlijnen opgesteld voor de gemeentelijke implementatieplannen (zie hieronder). In de praktijk zullen verschillende typen basisbibliotheken en vestigingen ontstaan die door onderlinge samenwerking een totaalpakket van diensten en producten kunnen aanbieden. In dat verband spreekt de provincie van ontwikkeling en toepassing van een modulair dienstverleningssysteem.

### Beoogd resultaat

De provincie heeft in haar Cultuurplan 2001-2004 een aantal doelstellingen geformuleerd voor het bibliotheekwerk. In de gemoderniseerde structuur weten (basis)bibliotheken nieuwe doelgroepen aan te spreken en hebben zij hun informatieve- en ontmoetingsfunctie versterkt. Daartoe zijn nieuwe ICT-toepassingen ingezet en concepten als de Brede Bibliotheek en het Kulturhus verkend. In het vernieuwde bibliotheeknetwerk hebben bibliotheken in de landelijk gebieden hun positie versterkt, onder meer door verbeterde regionale samenwerking. Ten slotte is het bibliotheekwerk meer betrokken bij andere doeleinden, waaronder educatie, informatiemanagement, culturele ontwikkeling en communicatie tussen burger en bestuur.

### Proces

Het provinciale moderniseringsproces ging in 2002 van start, hoewel op bibliotheekniveau al eerder aandacht was voor vernieuwing. De provincie organiseerde bijeenkomsten, stelde een bestedingsplan voor de eerste tranche € 5,5 miljoen-middelen op, begeleidde de opstart van twee pilots en bracht maart 2003 een bibliotheekbeleidsplan uit.

De drieënveertig gemeenten met minder dan 30.000 inwoners hebben, gebundeld in clusters (waaronder men de penvoerende gemeente(n) moet verstaan), eind 2002 plannen van aanpak ingediend bij de provincie op basis waarvan de beschikbare rijksmiddelen zijn verdeeld. De clusters hebben als eerste stap in het proces van basisbibliotheekvorming met behulp van deze gelden de mogelijkheden en meerwaarde van samenwerking verkend. Als volgende stap moesten de clusters vóór 1 oktober 2003 verslagen indienen van de onderzoeken alsmede een globaal implementatieplan voor de daadwerkelijke vorming van de basisbibliotheken. Op basis hiervan wil de provincie de volgende tranche middelen beschikbaar stellen, waarna de clusters een definitief implementatieplan moeten indienen.<sup>43</sup> De deadline van 1 oktober bleek erg ambitieus: in de praktijk heeft het merendeel van de clusters meer tijd nodig. Mede daarom uiten clusters de wens om met de provincie tot meer afstemming te komen van elkaars belangen en - vooral - mogelijkheden.

De provincie heeft in 2002 vier inhoudelijke werkgroepen ingesteld met vertegenwoordigers uit de bibliotheekbranche die, met behulp van een extern deskundige, advies hebben uitgebracht over de thema's ICT, Brede Bibliotheek, personeel en organisatie, en samenwerking en netwerkvorming. Dit zijn tevens de onderwerpen die, aangevuld met het aandachtspunt 'stimuleren bibliotheekwerk in landelijk gebied', de komende jaren centraal staan in het provinciaal beleid.

De modernisering wordt begeleid door een stuurgroep en een programmagroep met vertegenwoordigers van bibliotheken, gemeenten, ProBiblio en (in de programmagroep) de Stichting

<sup>43</sup> Vóór 1 december 2003 of uiterlijk 1 maart 2004.

Bibliotheken Overleg Zuid-Holland (BOZH). Het BOZH werd eind 2002 opgericht als overlegforum voor bibliotheekdirecties. Deelnemers aan dit overleg, dat door ProBiblio wordt ondersteund, zijn de directeurs van de zelfstandige bibliotheken, de zes regiodirecteuren en de directeur van ProBiblio. Het overleg moet bijdragen aan onderlinge samenwerking en heeft inmiddels twee gezamenlijke projecten opgepakt; aansluiting bij Al@din en de ontwikkeling van een Zuid-Hollands Bibliotheekpaspoort.

#### *Inzet rijksmiddelen*

De beschikbare middelen uit de € 5,5 miljoen regeling - voor Zuid-Holland € 1.012.604 in 2003 - worden grotendeels ingezet ten behoeve van opstelling en uitvoering van de implementatieplannen voor basisbibliotheken. Andere posten betreffen de versterking van het provinciaal netwerk, de vrijwilligersbibliotheken, inhoudelijke voorbeeldprojecten en regionale bijeenkomsten. De zeven procent die de provincie voor haar regirol mag inzetten, wordt mede aangewend voor het inhuren van externe deskundigheid. De provincie zet € 253.000 eigen projectmiddelen in ten behoeve van het vernieuwingsproces. Deze middelen worden grotendeels gebruikt voor de inhoudelijke voorbeeldprojecten. Andere posten betreffen het digitale netwerk, een prijs voor de meest innovatieve bibliotheek en communicatie.

#### **Stand van zaken**

##### *Herstructurering*

Er zijn veertien clusters gevormd waarbinnen bibliotheken en gemeenten mogelijke samenwerking en krachtenbundeling (laten) onderzoeken. In de praktijk zal in enkele clusters parallel aan gemeentelijke herindeling één gemeentelijke basisbibliotheek ontstaan. In andere clusters ontstaan meerdere samenwerkingsverbanden variërend van niet-vrijblijvende samenwerking tot een gefuseerde basisbibliotheek. De verzorgingsgebieden zullen naar verwachting variëren van 40.000-50.000 tot in enkele gevallen 400.000- 500.000 inwoners. De bibliotheken en gemeenten Leiderdorp en Gouda oriënteren zich op de vorming van een Brede Bibliotheek. Acht bibliotheken en gemeenten staan vooralsnog buiten de huidige samenwerkingsinitiatieven. Dit zijn: Spijkernisse, Rotterdam, Capelle aan den IJssel, Vlaardingingen, Schiedam, Delft, Zoetermeer en Leiden. De bibliotheken in Pijnacker en Nootdorp zijn parallel aan gemeentelijke herindeling tot één basisbibliotheek gefuseerd. Hillegom oriënteert zich op basisbibliotheekvorming met een aantal Noord-Hollandse gemeenten en bibliotheken.

Hieronder schetsen we de huidige stand van zaken in de veertien clusters.<sup>44</sup>

1. In het Westland (93.000 inwoners) zullen de bibliotheken in De Lier, Monster, 's-Gravenzande, Naaldwijk en Wateringen parallel aan gemeentelijke herindeling per 1 januari 2005 fuseren tot één basisbibliotheek.
2. In het cluster Lisse e.o. (118.300 inwoners) zullen de bibliotheken van Lisse, Noordwijk, Noordwijkerhout, Sassenheim, Voorhout, Oegstgeest en Warmond één basisbibliotheek vormen. De gemeenten vervullen een actieve rol. De samenwerking wordt begeleidt door een projectgroep (ambtenaren en bibliotheekmanagers), een dagelijks bestuur (wethouder en twee bibliotheekbestuurders) en een projectbureau (twee gemeenteambtenaren en twee bibliotheekmanagers). Er is reeds een implementatieplan bij de provincie ingediend.
3. In Bodegraven e.o. (110.000 inwoners) onderzoeken de bibliotheken van Bodegraven, Boskoop, Reeuwijk, Waddinxveen, Zevenhuizen-Moerkapelle, Moordrecht en Nieuwerkerk aan den IJssel mogelijke samenwerking.
4. In het cluster Ter Aar e.o. (80.000 inwoners) onderzoeken de bibliotheken van Ter Aar, Zoeterwoude, Jacobswoude, Liemeer, Nieuwkoop, Rijnwoude en Alkemade onderlinge samenwerking. Alphen aan den Rijn (70.700 inwoners) heeft zich recent bij dit cluster aangesloten.
5. In het cluster Schipluiden (49.000 inwoners) verkennen Schipluiden, Maasland en Maassluis (30+ ) samenwerking.
6. In de 3B-hoek (38.000 inwoners) willen de bibliotheken in Bergschenhoek, Berkel en Rodenrijs en Bleiswijk per 1 januari 2005 een basisbibliotheek vormen. De voorziene gemeentelijke herindeling is uitgesteld. De vestigingen zullen naar verwachting per gemeente afspraken maken omtrent taakstelling en financiering.

---

<sup>44</sup> Dit overzicht is gebaseerd op informatie uit het *Bestedingsplan 2003. Modernisering Openbaar Bibliotheekwerk Zuid-Holland*. De aantallen inwoners zijn schattingen. Met de aanduiding 30+ doelen we op gemeenten met meer dan 30.000 inwoners.

7. In de Krimpenerwaard (50.000 inwoners) werken de bibliotheken van Bergambacht, Ouderkerk, Nederlek, Schoonhoven en Vlist in een pilot toe naar basisbibliotheekvorming.
8. In de Hoeksche Waard (80.000 inwoners) werken de bibliotheken Binnenmaas, Cromstrijen, Oud-Beijerland, Korendijk, 's-Gravendeel en Strijen in een pilot toe naar basisbibliotheekvorming.
9. In Voorschoten en Wassenaar (48.000 inwoners) verkent men mogelijke samenwerking. De bibliotheek Wassenaar is echter ook één van de convenantbibliotheken in het samenwerkingsverband rond Den Haag.
10. In Zuid-Holland Zuidoost (400.000 inwoners) zullen naar verwachting meerdere basisbibliotheken ontstaan. Het gebied telt zeventien gemeenten, te weten Albrandswaard, Barendrecht, Ridderkerk (30+), Dordrecht (30+), Giessenlanden, Gorinchem (30+), Graafstroom, Liesveld, Zederik, Leerdam, Hardinxveld-Giessendam, Alblasterdam, Heerjansdam, Hendrik-Ido-Ambacht, Nieuw-Lekkerland, Papendrecht en Zwijndrecht (30+).
11. Op de Zuid-Hollandse eilanden, (136.000 inwoners) verkennen Bernisse, Brielle, Hellevoetsluis (30+), Rozenburg, Dirksland, Goedereede, Middelharnis, Oostflakkee en Westvoorne onderlinge samenwerking.
12. Krimpen aan den IJssel (28.705 inwoners) oriënteert zich op mogelijke samenwerkingspartners.
13. Valkenburg (3607 inwoners) zal op termijn samengaan met Rijnsburg en Katwijk (54.000 inwoners).
14. In Den Haag e.o. (566.000 inwoners) hebben de bibliotheken van Den Haag, Rijswijk, Wassenaar en Leidschendam-Voorburg (30+ gemeenten) een samenwerkingsconvenant afgesloten. Basisbibliotheekvorming is niet aan de orde. De convenantpartners ontvangen een provinciale stimuleringssubsidie.

#### *Substitutie, directievoering en werkgeverschap*

De provincie zal haar subsidierelatie tot ProBiblio in 2005 herzien. De functie van regiodirecteur verdwijnt uiterlijk per 1 januari 2006 wanneer ook de provinciale subsidie voor deze functie eindigt. De provincie overweegt per basisbibliotheek afspraken te maken over compensatie van de wegvallende middelen voor directievoering door bijvoorbeeld meer provinciale subsidie op diensten van de nieuwe serviceorganisatie. In het bibliotheekveld heerst nog onzekerheid over deze financiële consequenties. Mede daarom is een werkgroep financiën ingesteld met vertegenwoordigers uit bibliotheken en gemeenten.

De basisbibliotheken zullen op termijn door eigen directeuren worden aangestuurd en per vestiging een locatiemanager kennen. Herziening van het werkgeverschap dient volgens betrokkenen sluitstuk van het proces van bibliotheekvernieuwing zijn. Wel wordt reeds nagedacht over de oprichting van een aparte werkstichting voor directievoering en de werkgeversfunctie. Dit te meer daar men verwacht dat er naast een aantal grote ook kleinere basisbibliotheken zullen ontstaan die niet in staat zijn zelf deze taken uit te voeren.

#### **Rollen**

##### *Provincie*

De provincie vervult haar regierol naar eigen zeggen door ondersteuning en coördinatie van de vorming van basisbibliotheken, door communicatie en door de uitwerking van een aantal inhoudelijke thema's. De rol van de provincie is reeds aan de orde gekomen in de paragraaf 'Proces'. Aanvullend merken we hier op dat de provincie belang hecht aan processen van basisbibliotheekvorming van onderaf. Tegelijkertijd lijken de clusters ten aanzien van provinciebrede thema's, waaronder met name de omvorming van ProBiblio en de consequenties daarvan met betrekking tot (financiering van) directievoeringen werkgeverschap, een sterkere provinciale regie te verlangen.

##### *Gemeenten*

Zuid-Holland telt de meeste gemeenten van alle Nederlandse provincies. Er is een groot verschil tussen landelijke en sterk verstedelijkte gebieden. In kleinere gemeenten ontbreekt vaak capaciteit om daadwerkelijk bibliotheekbeleid te kunnen formuleren. Mede daarom is het in de praktijk niet zelden de regiodirecteur van ProBiblio die bestedingsplannen opstelt op basis waarvan de provincie gemeenten een bijdrage uit de rijksmiddelen toekent. De gemeenten zijn hier uiteraard wel bij betrokken en zijn ook altijd in stuurgroepen vertegenwoordigd. De provincie probeert gemeenten te ondersteunen bij de ontwikkeling van hun rol door bijeenkomsten te organiseren en voorbeelden beschikbaar te stellen. Momenteel zijn nog niet alle grote gemeenten betrokken bij het proces van basisbibliotheekvorming. Zij laten mogelijke deelname mede afhangen van een daartoe uitgesproken behoefte van de kleinere

bibliotheken De provincie wil de betrokkenheid van grotere gemeenten stimuleren. Daarom kent de provincie de rijksbijdrage toe per samenwerkingscluster (met liefst ook grotere gemeenten) en niet per gemeente. Verder bevat het provinciaal bestedingsplan 2003 een post voorbeeldprojecten waarop ook grotere gemeenten een beroep kunnen doen.

#### *ProBiblio en netwerk*

ProBiblio is ontstaan uit een fusie van de vroegere PBCs van Noord- en Zuid-Holland. Als eerste stap in het transformatieproces van ProBiblio hebben de provincies Noord- en Zuid-Holland een extern adviseur opdracht gegeven de toekomstige organisatiestructuur te verkennen. De adviseur zal januari 2004 verslag uitbrengen. Vooruitlopend op zijn bevindingen wordt reeds gedacht aan de vorming van een servicebedrijf met een facilitaire tak en een kenniscentrum. Ook wil de provincie meer keuzevrijheid voor de afnemers (basisbibliotheken) mogelijk maken opdat zij ook producten elders in kunnen kopen. Tegelijkertijd wordt gedacht aan omvorming van ProBiblio tot vraaggerichte serviceorganisatie van en voor alle bibliotheken. Deze van/voor constructie moet mede vorm krijgen door bijvoorbeeld een adviserende rol van het BOZH en/of de instelling van een gebruikersraad. Zoals boven aangegeven zal de provincie in 2005 haar subsidierelatie met ProBiblio herzien, parallel aan de opstelling van het nieuwe provinciale cultuurplan voor 2005-2008. Het provinciale netwerk zal naar verwachting bestaan uit de basisbibliotheken, ProBiblio nieuwe stijl en de BOZH.

## Bronnen

Voor deze rapportage hebben we relevante schriftelijke en elektronische bronnen bestudeerd (beleidsplannen, bestedingsplannen, nieuwsbrieven, rapporten en internetsites) en voerden we vraaggesprekken met diverse betrokkenen. De gesprekken hadden plaats in de periode oktober-december 2003. Hieronder treft u de namen aan van de mensen met wie we gesproken hebben. De namen zijn gegroepeerd per provincie en onder het kopje 'Overig'. Met de provinciale beleidsmedewerkers en met de mensen genoemd onder 'Overig' voerden we (op één uitzondering na) *face-to-face* gesprekken. De overige interviews werden telefonisch afgenomen.

### Drenthe

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

De heer S. van der Spuij  
Voorzitter bestuur Openbare Bibliotheek Noordenveld, lid Raad van Toezicht Provinciale Bibliotheekcentrale Drenthe

Mevrouw H.G. van der Werf  
Regiodirectie Provinciale Bibliotheekcentrale Drenthe

Mevrouw A. Knol  
Beleidsmedewerker bibliotheekwerk gemeente Meppel

### Flevoland

Mevrouw K. IJssel  
Beleidsmedewerker bibliotheekwerk provincie Flevoland

Mevrouw J. Vermaas  
Beleidsmedewerker gemeente Almere

Mevrouw F.J. Brouwer-Loosman  
Directeur Openbare Bibliotheek Urk

### Fryslân

Mevrouw L.R. van Dijk  
Beleidsmedewerker provincie Fryslân

De heer F. Sijtsma  
Directeur Openbare Bibliotheek Leeuwarden, lid van de stuurgroep *Bibliotheek fan Moarn*, lid van werkgroep Clustervorming, kwartiermaker van het nieuwe bibliotheekcluster Midden Fryslân

De heer J. Lutgendorff  
Beleidsambtenaar gemeente Nijefurd, lid van de werkgroep Nieuwe rol gemeenten

Mevrouw T. de Heij  
Regiodirecteur CBD, lid van de stuurgroep *Bibliotheek fan Moarn*, voorzitter van de werkgroep Cultuur en Innovatie

### Provincie Gelderland

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

De heer J. Hovy  
Directeur Openbare Bibliotheek Arnhem, voorzitter stichting Samenwerkende Gelderse Bibliotheken

De heer J. van der Molen  
Voorzitter bestuur Openbare Bibliotheek Harderwijk

Mevrouw M. Klein Beernink  
Extern projectleider basisbibliotheek i.o. regio De Graafschap

**Provincie Groningen**

Mevrouw N. Faber  
Beleidsmedewerker provincie Groningen

Mevrouw R. Krämer  
Beleidsmedewerker provincie Groningen

De heer H. Pilon  
Secretaris Raad van Toezicht Biblionet Groningen

Mevrouw H. de Boer  
Beleidsmedewerker gemeente Haren

Mevrouw G. Pietersen  
Directeur Openbare Bibliotheek Haren

**Provincie Limburg**

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

De heer H. Stams  
Beleidsmedewerker Regio Noord- en Midden-Limburg

De heer N. Slegers  
Voorzitter fusiebestuur bibliotheken Westelijke Mijstreek

De heer H. Janssen  
Directeur Openbare Bibliotheek Brunssum

**Provincie Noord-Brabant**

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

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

De heer H. Kamps  
Beleidsmedewerker gemeente Cranendonck

**Provincie Noord-Holland**

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

Mevrouw M. Kolkman  
Projectteam Bibliotheekvernieuwing provincie Noord-Holland

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

De heer R. Prijs  
Beleidsmedewerker gemeente Den Helder

De heer H. Lastdrager  
Directeur Openbare Bibliotheek Hoorn, voorzitter Stichting Overleg Openbaar Bibliotheekwerk

**Provincie Overijssel**

De heer H. Middelveld  
Directeur Overijsselse Bibliotheek Dienst

Mevrouw E.R. Warmerdam  
Beleidsmedewerker provincie Overijssel

De heer J. van Ek  
Beleidsmedewerker gemeente Steenwijk

**Provincie Utrecht**

De heer G.P. Laban  
Projectleider *Ureka!*, provincie Utrecht

Mevrouw M. van den Belt  
Beleidsmedewerker gemeente Leusden

De heer F. van der Kruk  
Lid bestuur openbare bibliotheek Lopik

De heer C. Wiersma  
Directeur Provinciale Bibliotheek Centrale Utrecht

**Provincie Zeeland**

De heer J.L. Verduijn  
Beleidsmedewerker Cultuur provincie Zeeland

De heer H. Spenkelink  
Directeur Openbare Bibliotheek Terneuzen

Daarnaast spraken wij met diverse Zeeuwse betrokkenen tijdens de presentatie van de *Leidraad nieuwe rol gemeenten, Kijken door een andere bril* op 8 oktober 2003 te Heinkenszand.

**Provincie Zuid-Holland**

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

De heer M. Vos  
Regiodirecteur ProBiBlio Zuid-Holland Zuidoost

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

Mevrouw R. de Bresser  
Beleidsmedewerker gemeente Lisse

**Overig**

De heer J.E. van der Putten  
Directeur Vereniging Openbare Bibliotheken

Mevrouw C. Klompen  
Beleidsmedewerker Vereniging Openbare Bibliotheken

De heer M. Stein  
Medewerker statistiek Vereniging Openbare Bibliotheken

Mevrouw G. Lebbink  
Managing consultant Lorenzo