

[DSP - groep]

Onderzoek – Advies – Management

Onderzoek samenwerking bibliotheken Westerkwartier

Amsterdam, 12 mei 2004

Rento Zoutman

Met medewerking van:
Robert van Overbeeke

DSP - groep BV
Van Diemenstraat 374
1013 CR Amsterdam
T: +31 (0)20 625 75 37
F: +31 (0)20 627 47 59
E: dsp@dsp-groep.nl
W: www.dsp-groep.nl
KvK: 33176766 A'dam

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Vooraf	3
1.2	De opdracht	4
1.3	Opzet onderzoek	4
2	Huidige stand van zaken: bedrijfsanalyse	6
2.1	Inleiding	6
2.2	Vergelijking bibliotheken Westerkwartier met referentiebibliotheken.	7
2.3	Gemeentelijk bibliotheekbeleid	9
3	Ambities: de bibliotheek van de toekomst	12
3.1	Bibliotheken	12
3.2	Gemeenten	13
3.3	Samenwerking	14
4	Samenwerking Westerkwartier	16
4.1	Clustering in het Westerkwartier	16
4.2	Doelen van samenwerking	16
4.3	De relatie tussen gemeente en samenwerkende bibliotheken	19
4.4	Hoe verder?	19
	Bijlagen	
Bijlage 1	Geïnterviewde personen	24
Bijlage 2	Functieschema commissie Meijer	25
Bijlage 3	Brancheformules (samengevat)	29

1 Inleiding

1.1 Vooraf

Op 27 maart 2000 is het rapport 'Open poort tot kennis' verschenen van het ministerie van OC en W, waarin aangegeven wordt dat 'het huidige bibliotheekstelsel niet geschikt is om de uitdagingen waar de openbare bibliotheken voor staan aan te gaan'. Aan de bibliotheek van de toekomst moeten eisen worden gesteld. De commissie spreekt over: een onbelemmerde toegang voor iedere burger tot informatie, culturele diversiteit, pluriforme en onafhankelijke informatievoorziening, het gebruik van nieuwe informatie- en communicatietechnologie en goede relaties van de bibliotheek met culturele, educatieve en sociaal-maatschappelijke instellingen. Het grootste probleem bij deze vernieuwing is de kleinschalige structuur van het bibliotheekwerk. Om aan de veranderende eisen te kunnen voldoen wordt een organisatorische schaalvergroting voorgesteld. Dat wil zeggen dat de spreiding van bibliotheekvestigingen blijft bestaan, maar dat deze gaan functioneren binnen grotere eenheden: de regiobibliotheken. Daarnaast worden de invoering van een kwaliteitsstelsel en het nauwer betrekken van de gebruikers bij de bibliotheken door het instellen van gebruikersraden voorgesteld. Een belangrijke opdracht voor de bibliotheek van de toekomst is om meer vraaggericht te gaan werken.

In de provincie Groningen was men al voor het verschijnen van het rapport van de commissie Meijer doende met een fusie tussen de voormalige Provinciale Bibliotheek Centrale Groningen (PBCG) en de Openbare Bibliotheek Groningen tot de netwerkorganisatie Biblionet Groningen. Deze fusie is in 2000 gerealiseerd. Biblionet Groningen is het netwerk van alle openbare bibliotheken in de provincie (in totaal 66 bibliotheekvestigingen, 25 rechtspersonen). De serviceorganisatie maakt deel uit van dit netwerk: automatisering, personeelsbeleid (Biblionet is werkgever van alle bibliotheekpersoneel in de provincie), inkoop en financiële administratie.

De provincie Groningen heeft in 2002 het bestedingsplan 'Lokaal wat kan, bovenlokaal wat moet' vastgesteld. De beschikbare middelen voor bibliotheekvernieuwing worden volgens dit plan besteed aan projecten van Biblionet, deskundigheidsbevordering, communicatie en procesbegeleiding door de provincie. De provincie Groningen ziet haar rol vooral als ondersteunend en coördinerend en wil daarbij geen blauwdrukken van bovenaf opleggen, zo is te lezen in 'Een uitgelezen kans'(september 2003), het uitvoerend beleidsplan. Hier gaat de provincie tevens in op de voordelen die zijn verbonden aan onderlinge samenwerking / clustering: "Wij beschouwen cluster vorming als de Groningse variant van het begrip basisbibliotheek(p.13)." Men stelt vast dat clustering in eerste instantie vooral door Biblionet werd geïnitieerd, maar dat er nu ook door bibliotheken en gemeenten over nagedacht wordt.

De provincie wil ruimte geven aan initiatieven die 'van onderop' ontstaan.

1.2 De opdracht

Het landelijk Procesbureau Bibliotheekvernieuwing biedt de mogelijkheid een adviseur in te zetten in regio's waar samenwerking een extra impuls behoeft. In de provincie Groningen hebben de bibliotheken in het Westerkwartier aangegeven de mogelijkheden voor samenwerking met elkaar en de gemeenten te willen verkennen. In november 2003 is daartoe een voorstel voor een onderzoek naar clustervorming van bibliotheken in het Westerkwartier door de gezamenlijke bibliotheken aangenomen. Vervolgens is dit voorstel aan de betrokken gemeenten toegezonden, met het verzoek hun medewerking te verlenen. De gemeenten Leek, Grootegast, Zuidhorn en Marum hebben hier alle mee ingestemd, na goedkeuring door het landelijk Procesbureau Bibliotheekvernieuwing, dat verantwoordelijk is voor de financiering van de opdracht en de in te zetten informateur / adviseur. Namens het Procesbureau is het voorliggende onderzoek uitgevoerd door drs. J. R. Zoutman (DSP -groep BV). Hij werd daarbij ondersteund door drs. R. Van Overbeeke.

De opdracht:

- Beeldvorming van de huidige situatie van de bibliotheken in de gemeenten Grootegast, Marum, Leek en Zuidhorn en de knelpunten die zich daarin voordoen.
- In beeld brengen van samenwerkingsmogelijkheden tussen bibliotheken en gemeenten in het Westerkwartier en de meerwaarde die samenwerking kan opleveren voor de klant, de bibliotheken en de gemeenten.
- Opstellen van deze startnotitie, waarin de resultaten van het onderzoek en (zo mogelijk) een voorstel voor de concretisering van samenwerking.

De startnotitie wordt in conceptvorm besproken met de bibliotheekmanagers en besturen en daarna met de gemeenten.

1.3 Opzet onderzoek

Na analyse van documentatie van de betreffende bibliotheken, gemeenten, Biblionet en de provincie zijn gesprekken gevoerd met de bibliotheken, telkens met een bestuurslid en de clustermanager. Daarna is gesproken met de gemeenten, de verantwoordelijk wethouder en ambtenaar. In het geval van Grootegast zijn deze gesprekken gecombineerd, omdat het hier een gemeentelijke bibliotheek betreft. De andere drie bibliotheken zijn zelfstandige rechtspersonen. Ter voorbereiding op de gesprekken is door de bibliotheekmanagers een format ingevuld met kengetallen van de betreffende bibliotheek. De ingevulde formats zijn in de interviews besproken en samengevoegd in tabellen, waarin de kengetallen zijn vergeleken met landelijke gemiddelden en referentiebibliotheken. Dit leverde materiaal op voor een globale bedrijfsanalyse van de individuele bibliotheken en een 'geclusterde bibliotheek' in het Westerkwartier.

Op grond van het verzamelde materiaal en de gesprekken is een advies geformuleerd over samenwerking.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de huidige stand van zaken van de bibliotheken weergegeven in cijfers en met behulp van materiaal uit de interviews.

Daarna gaan wij in op de ideeën die geïnterviewden hebben over de toekomst van de bibliotheek in het Westerkwartier (hoofdstuk 3). In dit hoofdstuk komt ook de samenwerking aan de orde. In hoofdstuk 4 werken wij de mogelijkheden uit voor samenwerking naar doelen, inhoudelijke terreinen en de relatie tussen bibliotheken en gemeenten.

2 Huidige stand van zaken: bedrijfsanalyse

2.1 Inleiding

Het kwantitatief deel van het onderzoek is verricht op basis van een beknopte bedrijfsanalyse, waarbij de bibliotheken in het Westerkwartier worden vergeleken met elkaar en met enkele referentiebibliotheken.

De vergelijkingen hebben als volgt plaatsgevonden:

De referentiebibliotheken (zie bijlage 1, tabellen 1 en 2) zijn zo gekozen dat er voor elke omvang van de bibliotheken in het Westerkwartier een bibliotheek is waarmee vergeleken kan worden. De Friese bibliotheek is gekozen als referentie voor Marum, de Zuid-Hollandse als referentie voor Grootegast. Beiden zijn tevens vergeleken met het landelijk gemiddelde voor een verzorgingsgebied van 10.000 – 13.000 inwoners.

De bibliotheken van Zuidhorn en Leek bedienen ongeveer evenveel inwoners en kunnen onderling vergeleken worden, alsmede met het landelijk gemiddelde van alle bibliotheken met een verzorgingsgebied tussen de 18.000 en 20.000 inwoners.

In de tabellen 3 en 4 in de bijlage 1 wordt de 'geclusterde' bibliotheek Westerkwartier, die zou werken voor een verzorgingsgebied met iets meer dan 60.000 inwoners, vergeleken met bibliotheken met een vergelijkbaar verzorgingsgebied en een groot aantal vestigingen (in respectievelijk Drenthe en Overijssel)¹.

In de bedrijfsanalyse besteden wij aandacht aan:

- algemene gegevens als aantal inwoners, leden / gebruikers, aantal vestigingen, openingsuren, aantal bezoekers, aantal inhoudelijke vragen, aantal uitleningen en dienstverlening;
- gegevens over de collectie en het aantal uitleningen;
- personeel;
- financiën.

Een bibliotheek heeft natuurlijk meer functies dan het uitlenen van media. De informatie over bijvoorbeeld dienstverlening aan het onderwijs, het bedienen van specifieke doelgroepen op maat, culturele en educatieve activiteiten zijn niet in de kwantitatieve analyse opgenomen, maar wel besproken in de interviews. De resultaten presenteren wij hierna.

Een probleem dat zich voordoet is dat een aantal bedrijfsgegevens van bibliotheken in de LDO / DOS statistiek niet is opgenomen. De uitkomsten van de bedrijfsvergelijking hebben slechts een indicatief karakter: zij vertegenwoordigen geen absolute waarde. Wanneer de kengetallen in een bepaalde richting wijzen, dan kunnen daaraan zeker conclusies verbonden worden.

Noot 1 Alle gegevens zijn ontleend aan de LDO / DOS statistieken. De LDO statistiek is samengesteld door CBS en NBLC, de Vereniging van Openbare Bibliotheken en bevat de gegevens van bibliotheken werkzaam in gemeenten tot ongeveer 50.000 inwoners. De DOS statistiek, ook van CBS en NBLC, bevat de gegevens van bibliotheken in gemeenten tot circa 50.000 inwoners.

2.2 Vergelijking bibliotheken Westerkwartier met referentiebibliotheken.

Organisaties

In het Westerkwartier gaat het om 11 bibliotheekvestigingen, verspreid over een groot gebied. Openingsuren (alle vestigingen):

- Leek 34
- Grootegast 38,5
- Zuidhorn 65
- Marum 28

In de gemeenten Marum, Leek en Zuidhorn wordt gebruik gemaakt van de bibliobus.

De bibliotheek van Grootegast is onderdeel van de gemeentelijke organisatie, de andere drie vormen zelfstandige stichtingen. Alle bibliotheekpersoneel is in dienst bij Biblionet. Biblionet is tevens de serviceorganisatie die backoffice taken vervult: ICT beheer, personeel & organisatie, logistieke ondersteuning, financiële administratie en kennisondersteuning van bibliotheekorganisaties.

De stichtingsbesturen c.q het gemeentebestuur van Grootegast zijn verantwoordelijk voor de dienstverlening en het uitoefenen van hun wettelijke bestuurstaak.

Tabel 2.2.1 Personeel

Aantal uren per week	Leek	Grootegast	Zuidhorn	Marum
HBO BT	160,5	79,75	113	28
MBO BT	16	-	-	37,75
gesubsidieerd	-	-	36 (WIW)	-
overig	47	4	6	-
vrijwilliger	78	90	122	43,5
totaal aantal uren betaald	223,5	79,75	149	71,75
totaal aantal uren niet betaald	289,5	156,5	149	115,25

Uit bovenstaande tabel blijkt:

- Het aantal uren van vrijwilligers overtreft in drie van de vier bibliotheken het aantal gewerkte uren door betaalde krachten. Het merendeel van de vrijwilligers werkt per week enkele uren in de uitlening. Vergeleken met de gemiddelde bibliotheken in werkgebieden van 18.000 – 20.000 inwoners werken er vooral in Zuidhorn en in mindere mate in Leek veel vrijwilligers in de bibliotheken. Het betaald personeel zit daar ongeveer op het landelijk gemiddelde en in Leek zelfs erboven (landelijk gemiddelde betaald: 148,6; vrijwillig : 37,3). Ook in Marum en Grootegast zijn er in vergelijking met het landelijk gemiddelde voor 10.000 – 13.000 inwoners veel vrijwilligers actief, maar daar is minder betaald personeel dan het landelijk gemiddelde (betaald personeel: 96,7; vrijwilligers: 21,8).
- Het meeste betaald personeel is HBO geschoold en ingeschaald. Het gaat vooral om parttime krachten.

In de interviews is door de bibliotheken van Zuidhorn, Leek en Grootegast aangegeven dat het steeds moeilijker wordt om gemotiveerde vrijwilligers te vinden. Het vrijwilligersbestand is sterk 'vergrijsd'. In Marum is de gemiddelde leeftijd van de vrijwilliger 62 jaar.

Dit heeft invloed op het imago van de bibliotheek en de aantrekkingskracht voor jongeren.

In totaal gaat het in het Westerkwartier om iets meer dan 17 fte betaald personeel (volgens opgaven bibliotheken, zie tabel 1, bijlage 3), waarmee 11 vestigingen worden geëxploiteerd.

Ledenbestand en aantal uitleningen

Het ledenbestand, uitgedrukt in een percentage van het aantal inwoners ligt, voor de bibliotheken van Marum en Grootegast, op het niveau van de referentie. De bibliotheken van Leek en Zuidhorn scoren hier ruim boven het landelijk gemiddelde (zie tabel 2, bijlage 1).

Opvallend is het grote aantal jeugdleden in Leek en Zuidhorn, te verklaren uit de aanwezigheid van scholen voor voortgezet onderwijs. Zowel wat betreft de volwassen leden als de jeugdleden scoren de bibliotheken in het Westerkwartier goed, dat wil zeggen in de buurt van of boven de referenties. De bibliotheken van Zuidhorn en Grootegast geven aan dat het aantal leden langzaam afneemt, in Leek en Marum is dit aantal stabiel. Het aantal uitleningen neemt af in Zuidhorn en Leek, in Marum en Grootegast is dit stabiel.

Tabel 2.2.2 Financiële gegevens

	Leek	Grootegast	Zuidhorn	Marum
aantal inwoners	19.500	12.237	18.105	10.298
structurele subsidie	363.035	221.662	314.685	155.108
subsidie per inwoner ²	16	12	12	13
gebruikerspercentage	41	27	37	27
huisvestingskosten	56.579	76.212	99.295	18.000

Aan de hand van deze tabel en tabel 2 (bijlage 1) stellen we vast:

- Het subsidie per inwoner (exclusief huisvestingskosten) ligt voor Leek boven het landelijk gemiddelde van bibliotheken in werkgebieden met dezelfde omvang (€ 14) en voor Zuidhorn, Grootegast en Marum eronder.
- De dekking van de lasten uit eigen inkomsten is het laagst in Grootegast (15%) en het hoogst in Zuidhorn (24%). De bibliotheken in Marum en Leek zitten hier met 21% tussenin.
- De contributietarieven voor volwassenen zijn het laagst in Grootegast en Marum, maar liggen wel boven het landelijk gemiddelde van bibliotheken in die inwonersklasse (€ 22,75). Zowel door de gemeente als de bibliotheek werd opgemerkt dat het bewust beleid is om de tarieven laag te houden, zodat ook inwoners met lagere inkomens toegang tot de bibliotheek hebben. Alle bibliotheken hebben overwogen om leengeld per boek te gaan heffen, maar dit is alleen in Leek ingevoerd. De reden om het in de andere bibliotheken niet te doen was dat een provinciaal onderzoek uitwees dat het nauwelijks extra inkomsten zou opleveren. De contributietarieven voor volwassenen in Leek en Zuidhorn liggen boven het landelijk gemiddelde voor die categorie (€ 25,16).

Noot 2 In deze rij is telkens eerst het subsidie per inwoner inclusief huisvestingskosten weergegeven en daarna exclusief huisvestingskosten.

- Wanneer we kijken naar de mate waarin de exploitatielasten van de bibliotheek worden gedekt door subsidie, dan constateren we aan de hand van tabel 2 (bijlage 1) dat de bibliotheek van Leek iets boven en Zuidhorn iets onder het landelijk gemiddelde zit. Grootegast (85%) is duidelijk meer subsidieafhankelijk dan de referentie van 80%, maar dit kan mede veroorzaakt worden door de relatief hoge huisvestingslasten. De bibliotheek van Marum zit bijna op het landelijk gemiddelde van 80%.

Huisvesting

In de gemeenten Grootegast en Zuidhorn is men bezig met plannen voor herhuisvesting van de bibliotheek. De bibliotheek in Leek is volgens het bestuur toe aan een nieuw gebouw, maar daarvoor zijn (nog) geen concrete plannen.

De bibliotheek Marum is toe aan een 'restyling' van het huidige gebouw, maar daarvoor ontbreekt het op dit moment aan financiële middelen.

Dienstverlening

De profielen van de bibliotheken lopen enigszins uiteen. De bibliotheken in Leek en Zuidhorn vervullen een functie voor het voortgezet onderwijs, in Marum en Grootegast is dat niet het geval. Alle bibliotheken hebben een aanbod voor het basisonderwijs, dat uiteenloopt van klassenbezoeken tot een schrijversproject. De bibliotheken bieden scholen een keuze aan in een eigen productencatalogus.

In Marum en Grootegast worden projecten rond leesbevordering (o.m. Peuteren in een boekje) gerealiseerd met behulp van aanvullende middelen uit de budgetten voor gemeentelijke onderwijskansenbeleid.

De bibliotheek in Leek neemt in verschillende opzichten een bijzonder positie in binnen het Westerkwartier. Deze is tevens schoolmediatheek van rsg De Borgen, een grote scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs. De bibliotheek heeft een overeenkomst van dienstverlening met deze school, waarin is geregeld dat men onderwijsondersteuning verzorgt. Alle 2000 leerlingen zijn lid van de bibliotheek en maken gebruik van de internet werkplekken in de bibliotheek.

Verder heeft deze bibliotheek een kunstuitleen die door gemeente en provincie gezamenlijk wordt ondersteund. In samenwerking met de stichting Coulisse organiseert de bibliotheek culturele activiteiten. Men werkt samen met de basisschool in het AZC.

Alle bibliotheken organiseren – binnen hun personele en ruimtelijke mogelijkheden - activiteiten op het terrein van bibliotheek – en leespromotie, van de kinderboekenweek en de kinderjury tot leeskringen en tentoonstellingen.

2.3 Gemeentelijk bibliotheekbeleid

In geen van de vier gemeenten is een expliciet bibliotheekbeleid geformuleerd. De bibliotheek(vernieuwing) staat niet op de politieke agenda en de bibliotheek wordt beschouwd als een basisvoorziening 'waar men weinig omkijken naar heeft'. De bibliotheek komt wel op de agenda bij de jaarlijkse begrotingsbespreking, bij het bespreken van een nieuw subsidiecontract of bij nieuwbouwplannen. Alle gemeenten hebben actief meegedaan aan de recente bijeenkomsten van de provincie over bibliotheekvernieuwing en denken na over hun standpunt hierover.

Zij hebben echter ook het idee dat de bibliotheekvernieuwing hen 'overkomt', door de wijze waarop Biblionet opereert, zonder hen te betrekken bij voorgenomen veranderingen, en door landelijke ontwikkelingen.

Alle bibliotheken hebben een budgetsubsidiecontract met de gemeente, waarbij het beleidsplan van de bibliotheek als bijlage dient. Daarin is vastgelegd welke activiteiten de bibliotheek gaat ontplooiën en de gemeente volgt de vorderingen daarvan op afstand, middels de jaarlijkse verslagen en resultatenrekeningen. Uit de gesprekken bleek dat gemeentebestuurders wel opvattingen hebben over het huidige functioneren van de bibliotheek en ook over de toekomst, al zijn die niet vastgelegd in een beleidsnota. Hierna geven wij weer welke opvattingen men heeft over het huidige functioneren, in het volgende hoofdstuk komen de ideeën over de toekomst aan bod.

De gemeenten Grootegast en Zuidhorn voeren een meerkernenbeleid en melden nadrukkelijk daaraan vast te willen houden. Zij vinden het wenselijk dat een goede spreiding en toegankelijkheid van de bibliotheken voor de inwoners gegarandeerd is.

In de gemeente *Grootegast* krijgt de bibliotheek met een aantal andere instellingen een nieuw onderkomen in een gebouw van de voormalige Rabobank. De gemeente denkt aan een Kulturhus waar de bibliotheek zich als kenniscentrum kan profileren. De gemeente wil zich, blijkens de nota *De Koers Verlegd*, ontwikkelen van een agrarische gemeente naar een woongemeente en daarbij zorgen voor aantrekkelijke voorzieningen, waaronder de bibliotheek.

Grootegast heeft een relatief grote groep inwoners met lage inkomens, waarvoor volgens de gemeente het gebruik van een computer thuis vaak niet tot de mogelijkheden behoort. Men vindt dat de bibliotheek een rol moet hebben in het voorkomen van een tweedeling onder de bevolking. Daarnaast voert de gemeente een actief onderwijskansenbeleid waar de bibliotheek met leesbevorderingsactiviteiten aan mee doet.

In de gemeente *Leek* is bibliotheekvernieuwing geen 'hot item'. Men vindt het belangrijk dat de bibliotheek een rol speelt in het onderwijs, prioriteiten zijn de leesbevordering en de samenwerking met rsg *De Borgen*. De gemeente moet in de komende periode € 1 miljoen bezuinigen. De gemeente ontwikkelt een accommodatiebeleid, waarin gelet wordt op mogelijke combinaties, onder meer in de ontwikkeling van de brede school. Men weet dat de bibliotheek nieuwe huisvesting wil.

De gemeente heeft een budgetcontract met de bibliotheek en financiert daarnaast projecten, waaronder de samenwerking met de AZC school.

De gemeente *Zuidhorn* ontwikkelt een plan voor nieuwe huisvesting van de bibliotheek in Zuidhorn, in een multifunctionele accommodatie waarin onder meer de muziekschool en een repetitieruimte voor amateurverenigingen gehuisvest worden. Ten tijde van het schrijven van deze rapportage wordt de financiële haalbaarheid onderzocht.

De gemeente heeft geen expliciet bibliotheekbeleid. Men vindt de bibliotheek belangrijk in het kader van de leefbaarheid, vooral omdat het een van de weinige voorzieningen is in de kleine kernen.

Ongeveer anderhalf jaar geleden heeft de gemeente de bibliotheek een bedrag toegekend voor het vernieuwen van het computersysteem.

De wethouder vindt dat de bibliotheek hiervoor eigenlijk geen aparte aanvraag in zou moeten dienen, maar dat de afschrijving van computer binnen de begroting van de bibliotheek geregeld moet worden.

Binnen de gemeente *Marum* is de bibliotheek, net als in Grootegast, betrokken bij het onderwijskansenbeleid. De gemeente is bij de onderhandelingen over het subsidiecontract recent akkoord gegaan met wat extra financiering voor ARBO maatregelen, maar kon niet ingaan op een verzoek van de bibliotheek voor middelen voor de 'restyling' ervan.

3 Ambities: de bibliotheek van de toekomst

In de gesprekken met de bibliotheekmanagers, de besturen en de gemeenten is geïventariseerd hoe men denkt over de toekomst van de bibliotheek in het Westerkwartier. Daarbij is zowel gevraagd naar de bedreigingen als de kansen. Vervolgens is besproken welke winst er in samenwerking kan zitten en welke nadelen er aan kunnen kleven.

3.1 Bibliotheken

Over het algemeen willen de bibliotheekbesturen en de managers meer van de bibliotheek maken dan nu mogelijk is. Er zijn veel ambities, zowel wat betreft de kwaliteit van de dienstverlening als het willen uitvoeren van nieuwe taken en het binnenhalen van nieuwe klantgroepen. De klantenbinding, ook onder nieuwe generaties, is een punt van grote zorg. Met de huidige personeelsomvang en organisatie, met het grote aantal deeltijdbanen en de vele vrijwilligers, is het onmogelijk om de ambities te realiseren.

Opvallend was dat, behoudens de gemeente Leek die fors moet bezuinigen, de andere drie gemeenten in een gelukkiger situatie verkeren en open staan voor goed beargumenteerde voorstellen van de bibliotheken. Zij lijken bereid te zijn om de subsidie op het huidige niveau te handhaven en zijn soms bereid om naar aanvullende financiering te zoeken.

In een tijd waarin in veel gemeenten in Nederland op culturele en welzijnsvoorzieningen bezuinigd wordt mag dit bijzonder genoemd worden.

In de gesprekken met de bibliotheekbesturen en managers werd een aantal bedreigingen genoemd waarmee de bibliotheken geconfronteerd worden bij ongewijzigd beleid.

In Zuidhorn: "Het wordt lastig. We kunnen niet aan de eisen voldoen die door de commissie Meijer en in de brancheformules gesteld worden. Het gaat om de professionalisering van het personeel, het aanbod aan het publiek, de digitale functie en ontmoeting. Je boet in aan kwaliteit....Er is tijdgebrek om zaken aan te pakken." De bibliotheek heeft geen tijd om serieus partner te zijn in het ontwikkelen van activiteiten die direct op haar terrein liggen. "Je wilt meer, je ziet kansen en je hebt een functie binnen de gemeente, waarbij je ook wat aan de weg moet timmeren (Marum)."

De daling van het aantal leners en uitleningen is weliswaar niet groot in het Westerkwartier, maar wel gestaag en merkbaar. De bibliotheek moet op zoek naar een goede klantenbinding, waarbij ook nieuwe doelgroepen benaderd kunnen worden. Daarbij merkt men op dat het belangrijk is om door diverse activiteiten te werken aan het *imago*: "De bibliotheek is te anoniem, mensen voelen zich er nu niet zo thuis." Om de bibliotheek hangt nog steeds de zweem van 'een ernstig gebeuren'. "Veel mensen komen, maar er zijn ook velen die zich laten afschikken hierdoor (Zuidhorn)." Alleen met de uitleenfunctie en het verschaffen van inlichtingen redt de bibliotheek het niet. "De gebruikers van de bibliotheek nu zijn relatief oud, over twintig jaar moeten we het hebben van nieuwe generaties die aan internetgebruik gewend zijn en die zelf hun weg zoeken. Het is niet vanzelfsprekend dat nieuwe inwoners van de bibliotheek gebruik gaan maken.

Die moet zich hierin wervend opstellen (Leek)."

Om de profilering te verbeteren zou ook gewerkt moeten worden aan *verjonging van vrijwilligers en personeel*. In de bibliotheek werken nu vooral vrouwen van middelbare leeftijd. De bibliotheek in Leek heeft hierin een begin van verandering gebracht door jongeren aan te nemen voor het opbergen van boeken. Een van de geïnterviewden stelt: "Als je nu niets doet, dan ben je straks een plek voor 55plussers die een romannetje komen lenen." Bibliotheken zouden meer vraaggericht moeten gaan opereren. Dat vergt onderzoek onder de (potentiële) klanten. Daarvoor is nu nauwelijks ruimte, zo vindt men.

Ambities van de bibliotheken zijn:

- Het verder ontwikkelen en verdiepen van educatief aanbod, zowel voor scholieren als voor volwassenen.
- Het organiseren van culturele activiteiten en ontmoeting.
- Een duidelijker profilering / marketing van de bibliotheek.
- Een personeelsbeleid waarin ruimte is voor ontwikkeling van personeel en functiedifferentiatie. Veel personeel werkt al jaren op dezelfde plek op dezelfde manier: meer dynamiek is wenselijk, ook gezien de veranderende eisen die aan de bibliotheek gesteld worden.
- Verjonging van de klantenkring (niet alleen door aanbod via het onderwijs, maar ook daarbuiten).

Meerdere geïnterviewden wezen erop dat de toekomst van de bibliotheek ligt in professionalisering en een combinatie van functies: "Dit uit zich in de uitstraling van de bibliotheek, waar mensen niet alleen komen om een boek te lenen, maar voor advies en begeleiding naar de juiste betrouwbare informatie, de digitale informatievoorziening, maar ook de informatie educatie. De fysieke en de digitale bibliotheek moeten naast elkaar verder ontwikkeld worden."

3.2 Gemeenten

De gemeenten kijken verschillend aan tegen bedreigingen voor de bibliotheek en de ambities. De noodzaak van verandering werd door alle gesprekspartners wel onderkend. De gemeente Zuidhorn zette de meeste vraagtekens bij de verbreding van de functies van de bibliotheek: "Moet de bibliotheek een Albert Heijn of een Aldi zijn?" Er moet een mogelijkheid zijn voor de gemeente te kiezen tussen sobere en meer uitgebreide dienstverlening, die kan variëren per vestiging. Zo zou een vestiging in Zuidhorn een ander aanbod kunnen hebben dan bijvoorbeeld in Aduard of Grijpskerk. Bij de gemeente Leek ziet men de vernieuwing niet zozeer in de rol van de bibliotheek als informatiemakelaar, maar eerder in relatie tot het onderwijs en de ontmoetingsfunctie. De bedreiging van een teruglopend aantal leners en uitleningen en het imago probleem van de bibliotheek moeten serieus genomen worden, zo vindt men.

De gemeente Marum merkt op dat de bibliotheek een goed lopende voorziening is, met veel traditionele bezoekers die een roman of hobbyboek komen lenen. Digitalisering is een interessante ontwikkeling en ook de relatie met het onderwijs is van belang. Nieuwe dienstverlening zou aantoonbaar moeten beantwoorden aan de behoeften van de bevolking. Zijn die behoeften er?

In Grootegast hecht men, ook door de mogelijkheden van nieuwbouw, aan het versterken van de culturele en ontmoetingsfunctie van de bibliotheek. Met een internet / leescafé en een plek waar groepen ontvangen kunnen worden en culturele activiteiten kunnen plaatsvinden. Ook hecht men sterk aan de functie van de bibliotheek in het onderwijsbeleid.

Een aantal gemeenten constateert dat de functie van het lokale bibliotheekbestuur binnen de nieuwe netwerkstructuur van Biblionet sterk aan betekenis heeft ingeboet. Men is nog wel formeel eindverantwoordelijk voor de exploitatie en schuift aan bij de bespreking van een nieuw budgetcontract of een verbouwingsplan. Voorheen was het bibliotheekbestuur in Groningen een belangrijke factor voor de lokale verankering van de bibliotheek. Een van de wethouders merkt op dat het vooral de vrijwilligers zijn die deze rol hebben, in combinatie met een management dat zorgt voor een goede samenwerking met lokale organisaties.

3.3 Samenwerking

In de interviews is uitgebreid stilgestaan bij voor- en nadelen van samenwerking tussen de bibliotheken en gemeenten in het Westerkwartier. De gemeenten werken al lange tijd samen op velerlei terreinen. Dat varieert van afstemming van beleid inzake de WIW en I/D banen tot de gemeenschappelijke regeling voor de muziekschool (waar men graag van af wil).

Samenwerking tussen de bibliotheken is binnen de gemeenten nog geen onderwerp van gesprek geweest, maar wel binnen de bibliotheekbesturen en onder het personeel van de bibliotheek. De bibliotheekbesturen hebben de rapportage van Biblionet 'Structuur in een verenigd Groningen' die een invulling geeft van clustering enigszins als een 'overval' ervaren. Daarna heeft men de discussie hierover op een positieve manier opgepakt.

Uit de interviews met bibliotheekbesturen en personeel blijkt dat men de noodzaak van verandering en samenwerking op grotere schaal inziet. Daarbij benoemt men de terreinen waarop dat zinvol is:

- collectiemanagement
- uitwisseling en opleiding van personeel
- onderwijs / educatie
- culturele activiteiten
- pr en marketing
- ICT

De gemeenten hebben toch nog vragen over de meerwaarde van samenwerking, moeten inhoudelijk nog overtuigd worden daarvan. Desgevraagd ziet men voordelen in meer efficiënt werken, de mogelijkheid om de bibliotheek nog meer in te zetten in het onderwijs en versteviging van de culturele en ontmoetingsfunctie (zie de hierboven genoemde punten). Hierna gaan wij in 4.2 in op de doelen van samenwerking, deze moeten met de gemeenten besproken worden. Belangrijke voorwaarden voor de gemeenten zijn:

- Continuïteit in de dienstverlening.
- Handhaving van de spreiding van de bibliotheken.
- Behoud van invloed op de lokale inkleuring van de bibliotheek.

De wijze waarop samenwerking gestalte zou kunnen krijgen moet nog worden besproken tussen de bibliotheken, gemeenten en Biblionet. Uit de interviews klinkt door dat men samenwerking stapsgewijs wil aanpakken. De wethouders vinden het wenselijk om deze zaak in het college te bespreken en de raadsleden / commissie te betrekken bij de discussie. Dat zou kunnen door in de vier gemeenten een kaderstellende notitie te bespreken.

4 Samenwerking Westerkwartier

Hoe zou samenwerking in het Westerkwartier er concreet uit kunnen zien?
Welke inhoud moet deze hebben? Welke vorm is denkbaar?
En wat betekent dit voor de relatie tussen bibliotheken en gemeenten?

4.1 Clustering in het Westerkwartier

Wanneer in het Westerkwartier een samenwerking tussen de bibliotheken tot stand zou komen, dan zou het gaan om een werkgebied van 60.000 inwoners, 11 bibliotheekvestigingen en meer dan 20.000 leden. In de tabellen 3 en 4 (bijlage 2) hebben wij de basisgegevens bij samenvoeging van de bibliotheken op een rij gezet en vergeleken met twee referentiebibliotheken in Drenthe en Overijssel en het landelijk gemiddelde voor bibliotheken in een werkgebied met 55.000 – 65.000 inwoners.

Uit de tabellen valt op te maken dat:

- de personeelsformatie in het Westerkwartier vergeleken met de referenties krap is;
- de collectie grafisch relatief omvangrijk is (hier valt waarschijnlijk winst te halen in meer gezamenlijk en efficiënt collectioneren), maar die van AVM juist relatief klein;
- het subsidie per inwoner na aftrek van huisvestingskosten lager is dan het landelijk gemiddelde en de referentiebibliotheken.

4.2 Doelen van samenwerking

De doelen van samenwerking in het Westerkwartier verschillen niet veel van die elders in Nederland. Ze zijn gericht op

* *Verbeteren van de efficiency van het bibliotheekwerk* (met hetzelfde aantal personeelsleden en financiële middelen meer of beter doen of met minder hetzelfde of beter),

* *Een grotere effectiviteit van de bibliotheken* (meer bereik bij dezelfde doelgroepen of bereik van andere doelgroepen). Alerter reageren op veranderingen in de behoeften van klanten (meer onderzoek hiernaar doen en de collectie erop aanpassen).

* *Verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening* (andere diensten of een beter niveau van dienstverlening) en continuïteit (dienstverlening blijft ook op langere termijn verzekerd). Daarbij is een verschuiving te zien van de bibliotheek als uitleen - en leesfabriek naar informatiecentrum en plaats voor ontmoeting, ontspanning en educatie.

De winst van samenwerking in het Westerkwartier kan vooral worden gehaald door het verbeteren van de bedrijfsvoering.

Gezien de resultaten van de gesprekken kan verbetering van de bedrijfsvoering in het Westerkwartier gerealiseerd worden op de volgende terreinen:

1 Collectiemanagement

Een goed voorbeeld is het collectiemanagement. Het grootste deel van de kosten van de bibliotheek en daarmee ook de subsidie zit in de primaire functie collectioneren. De collecties van de bibliotheken in het Westerkwartier worden nu door elke bibliotheek zelf aangeschaft, terwijl deze goeddeels vergelijkbaar zijn, soms met specifieke accenten (Leek en Zuidhorn). Aan de werkwijze die nu wordt gevolgd hoeft niets mis te zijn, maar in samenwerking zijn aanpassingen mogelijk die in een 'stand alone' bibliotheek niet bereikt worden:

- Centraal collectioneren voor het gehele Westerkwartier.
- Hierdoor kan in alle vestigingen tijd bespaard worden. Landelijk worden percentages van 27 – 35% genoemd. Naar schatting van de bibliotheken besteedt men wekelijks per bibliotheek circa 8 uur wordt aan het collectiëren. Wanneer één collectie manager voor de gehele regio die zou doen, dan denkt men bij elke bibliotheek zo'n 4 uur per week daarop te kunnen winnen. Die tijd is dan inzetbaar voor andere activiteiten.
- Meer vraaggericht collectioneren: de collecties beter afstemmen op de vraag in het werkgebied, waardoor de uitleenfrequentie van de materialen toeneemt. Ervaringen in Brabant leren dat de samenhang tussen uitleningen en bezit dan sterk kan stijgen.
- Onderlinge taakverdeling bij collectievorming (afspraken over wie op welk gebied voor het Westerkwartier collectioneert).
- Een goede mogelijkheid is om binnen het Westerkwartier één collectie-manager aan te stellen die zorgt voor een goede samenstelling en presentatie van de collectie en voor klantonderzoek. Dit moet dan leiden tot verhoging van het aantal leden en uitleningen.

2 Gezamenlijke marketing en publiciteit

De bibliotheken in het Westerkwartier moeten meer onderzoek doen naar de waardering van de dienstverlening door de klant c.q. de wensen van de klanten. Alleen dan kan meer vraaggericht gewerkt worden. Hierin kan wellicht worden voorzien door Biblionet, dat met ingang van 2004 voor alle bibliotheken gebruikersonderzoeken zal uitvoeren (deze zijn een structureel onderdeel van de productencatalogus van Biblionet en vallen binnen het basispakket voor dienstverlening aan de bibliotheken).

Mede op grond van deze informatie kan men in het cluster gezamenlijk gerichte acties ondernemen om klanten te werven, bijvoorbeeld onder de jeugd.

De bibliotheken werken nu incidenteel reeds samen op dit terrein, maar dat kan nog veel beter. Nu ontwikkelt elke bibliotheek op eigen kracht een website, terwijl het onderhouden ervan heel goed voor alle bibliotheken in het Westerkwartier samen zou kunnen. Datzelfde geldt voor de publiciteit voor culturele activiteiten. Door bundeling van krachten en budget voor gezamenlijke marketing en publiciteit kan de bibliotheek zich beter presenteren aan bestaand en nieuw publiek. Voorstelbaar is dat hiervoor één persoon op HBO niveau binnen het Westerkwartier wordt vrijgemaakt.

3 Benadering van het onderwijs

Door de meeste geïnterviewden wordt het onderwijs als natuurlijke partner van de bibliotheek gezien. De bibliotheken constateren dat ze het voortgezet en basisonderwijs beter kunnen bedienen met hun producten wanneer deze regionaal benaderd worden. Grootegast en Marum hebben een identiek scholenaanbod ontwikkeld, dat kan voor het hele cluster in gezamenlijkheid gebeuren. De samenwerking van de bibliotheek in Leek met rsg De Borgen kan op een eenvoudige manier uitgebreid worden met de dependance in Grootegast.

Binnen het Westerkwartier kun je een specialist benoemen die samen met de onderwijsorganisaties programma's ontwikkelt en hiervoor subsidies aanboort.

4 Culturele activiteiten

In de gesprekken zijn vele mogelijkheden genoemd om dit pakket uit te breiden, in samenwerking met anderen en passend bij de kerntaak van de bibliotheek, de informatiefunctie. De activiteiten zouden ook veel beter centraal georganiseerd kunnen worden.

Een voorbeeld zijn de schrijversavonden: wanneer deze op regionale schaal georganiseerd worden dan trekken ze naar verwachting een groter publiek. In bibliotheken waar nu aan nieuwbouw wordt gewerkt – Zuidhorn en Grootegast – kunnen fysieke mogelijkheden worden gecreëerd (presentatieruimte) en nieuwe samenwerkingsrelaties (Kulturhus). Maar ook de andere bibliotheken kunnen in hun gebouw of daarbuiten hier aan werken.

Het ligt voor de hand om activiteiten zoals de kinderboekenweek en de kinderjury meer gezamenlijk aan te pakken, zodat de individuele bibliotheek er minder tijd aan kwijt is. Door activiteiten regionaal aan te bieden kunnen ook klanten van de kleinere vestigingen er van gaan profiteren.

5 Ontwikkelen digitale dienstverlening

In alle bibliotheken is de infrastructuur wel aanwezig en is er aanbod van digitale informatie. Op dit terrein kan de bibliotheek zijn dienstenpakket verbreden. Het succes van de landelijke digitale vraagbaak @ladin laat zien dat er mogelijkheden liggen.

6 Personeel en organisatie

De bibliotheken in het Westerkwartier werken met een krappe personeelsformatie van iets meer dan 17 fte. Samenwerking op de schaal van het Westerkwartier maakt het mogelijk om dit personeel meer uit te wisselen en capaciteit vrij te maken voor specialisaties op terreinen die hiervoor zijn genoemd. Tevens kan door bundeling van middelen voor scholing van personeel meer specialisatie mogelijk gemaakt worden. Scholingsbudgetten kunnen bij samenwerking efficiënter besteed worden (nu worden met een beperkt budget per bibliotheek specialisten geschoold).

De praktische organisatie hiervan moet nader uitgewerkt worden. Dit zouden de gezamenlijke bibliotheken en Biblionet kunnen doen.

4.3 De relatie tussen gemeente en samenwerkende bibliotheken

Van groot belang bij samenwerking in het Westerkwartier is dat de gemeenten ieder en gezamenlijk hun verwachtingen daarvan expliciteren. Zij moeten bepalen wat ze van de bibliotheek verwachten. Beleidsopvattingen hierover worden vervolgens vastgelegd in een meerjarig beleidsdocument.

Daarin worden vastgelegd:

- de gemeentelijke doelstellingen en resultaten;
- visie op de rol van de bibliotheek in de samenleving;
- inpassing / afstemming met andere beleidsterreinen;
- inhoud, niveau en omvang van de diensten die de gemeente wil afnemen van de bibliotheek;
- samenwerking met derden (culturele instellingen, zorgcentra, onderwijs);
- gewenste huisvesting van de bibliotheek;
- uitgangspunten voor financiering;
- relatie / afstemming met andere betrokken gemeenten.

Een handig hulpmiddel hierbij is het functiestramien van de commissie Meijer, dat is onderschreven door landelijke partners (IPO, OC, VNG, VOB).

Daarin worden onderscheid gemaakt tussen de primaire kernfuncties (opbouw beheer collectie, uitlenen media etc), de ondersteunende kernfuncties (beleidsontwikkeling en beheer, marktontwikkeling) en aanvullende functies (specifieke diensten, samenwerking met derden etc). Het is niet doenlijk om per gemeente aparte afspraken te maken over de primaire kernfuncties, er moeten dan enigszins vergelijkbare afspraken komen. Over de ondersteunende en aanvullende kernfuncties kunnen afspraken per gemeente gemaakt worden (in bijlage 3 is ter informatie een overzicht van de functies opgenomen).

Daarnaast is het goed om rekening te houden met de normen voor certificering die door de landelijke branche organisatie zijn opgesteld (bijlage 4).

4.4 Hoe verder?

De bibliotheken in het Westerkwartier doen binnen hun huidige mogelijkheden het maximale op het terrein van de primaire dienstverlening (uitlenen media en inlichtingen), de relatie met het onderwijs en de culturele activiteiten. Zij hebben niet de ruimte om zich hierin nu verder te ontwikkelen, terwijl zij wel ambities hebben om dat te doen. Wanneer zij dat niet zouden doen dan is de toekomst voorspelbaar: een slinkende marktpositie, doorgaande vergrijzing van personeel en klanten en te weinig slagkracht om (nieuwe) klanten te binden en de bibliotheek als aantrekkelijke partner voor samenwerking te profileren. Met een kleine formatie en bestuur kunnen noodzakelijke veranderingen niet gerealiseerd worden. Bovendien moet de bibliotheek zijn aantrekkelijkheid als werkgever niet uit het oog verliezen: alleen met goed personeel dat de gelegenheid krijgt zich te ontwikkelen kan de bibliotheek tot vernieuwing komen.

Duidelijk is dat de samenwerking wenselijk is, maar de vorm hiervan en de wijze waarop dit gerealiseerd kan worden is voor veel betrokkenen nog niet helder. Gelet op de resultaten van ons onderzoek komen wij tot het volgend advies hierover.

Advies

Er is naar onze indruk *voldoende draagvlak voor samenwerking*, zowel waar het gaat om het efficiënter uitvoeren van de primaire en secundaire kernfuncties van de bibliotheken als de inhoudelijke rol die men weggelegd ziet voor de bibliotheken. De consensus over het belang van de bibliotheek in relatie tot het onderwijs en als ontmoetingsplek en centrum voor culturele activiteiten is groot.

Er ligt een *keuze voor tussen projectmatige samenwerking en vorming van een clusterbibliotheek*. Sommigen beschouwen projectmatige samenwerking als een 'opstap' naar vorming van de clusterbibliotheek.

Projectmatige samenwerking

Deze vorm van samenwerking is goed mogelijk rond specifieke onderwerpen die projectmatig aangepakt kunnen worden, zoals een aanbod voor het onderwijs, een gezamenlijke PR campagne voor de bibliotheken of bepaalde culturele activiteiten. Een bescheiden samenwerking op deze terreinen vindt in het Westerkwartier reeds plaats, zij het op incidentele basis. Deze vorm van samenwerking kan in principe door de bestaande bibliotheken gerealiseerd worden.

Een projectmatige vorm van samenwerking is ons inziens niet geschikt om tot een meer efficiënte aanpak van de primaire kernfuncties van de bibliotheek te komen: het uitlenen en de collectie. Dat vergt verdergaande samenwerking, bijvoorbeeld door het samenvoegen van collectiebudgetten en een geïntegreerd personeelsbeleid.

Een nadeel van projectmatig werken is dat dit binnen de huidige structuur veel 'bestuurlijke drukte' en overleg zal veroorzaken: bibliotheekbesturen en gemeenten moeten zich dan immers op allerlei onderdelen / programma's akkoord verklaren met de gekozen samenwerking. Dat zal naar onze verwachting niet de benodigde efficiency winst en ruimte opleveren die in de krappe personele bezetting van het Westerkwartier nodig is. Juist die ruimte is nodig om de samenwerking te kunnen realiseren (uitgaande van gelijkblijvende budgetten).

Een voordeel is de flexibiliteit ervan: bibliotheken kunnen in hun huidige vorm blijven bestaan en verplichten zich alleen tot samenwerking op de met elkaar gekozen thema's.

Clusterbibliotheek

De samenwerking op taken als collectiemanagement en het versterken van de (digitale) dienstverlening (de primaire kernfuncties van Meijer, zie de bijlage) kan het best gerealiseerd worden in een groter werkverband waarin de financiële en personele ruimte die de bibliotheken van het Westerkwartier nu hebben optimaal wordt benut. Datzelfde geldt voor de zogenaamde secundaire kernfuncties, zoals systeemontwikkeling en beheer, markt- en klantonderzoek, productontwikkeling, die deels bij Biblionet en deels bij het cluster ondergebracht kunnen worden.

Zo zou het ontwikkelen van een website en gezamenlijke pr en marketing in de clusterbibliotheek optimaal gerealiseerd kunnen worden. Biblionet kan vanuit haar organisatie zorgen voor kennisondersteuning van de bibliotheken, financieel beheer, ICT beheer, Personeel & Organisatie en logistieke ondersteuning.

De clusterbibliotheek is verantwoordelijk voor:

- de dienstverlening;
- samenwerking met onderwijs, welzijn, zorg en cultuur;
- de inhoud van de digitale bibliotheek;
- pr en marketing.

Tussen *gemeenten en clusterbibliotheek* worden in deze situatie collectieve afspraken gemaakt over de primaire en secundaire kernfuncties van de bibliotheek. Daarbij kunnen concrete afspraken gemaakt worden over collectie, aantal uitleningen, percentage van de inwoners dat lid is, openingstijden enzovoort (hiervoor zijn modellen van overeenkomsten beschikbaar). Per gemeente kunnen specifieke afspraken gemaakt worden over de aanvullende functies van Meijer: specifieke dienstverlening aan bijvoorbeeld een AZC, projecten voor het onderwijs, cultureel programma etc. De afspraken hierover met een clusterbibliotheek Westerkwartier worden vastgelegd in prestatiecontracten die voor een deel specifiek per gemeente zijn en voor een deel algemeen.

Het profiel van de clusterbibliotheek bibliotheek kan aan de hand van de hiervoor gepresenteerde gegevens in gesprek tussen gemeenten en bibliotheken worden ingevuld.

Een clusterbibliotheek moet een *duidelijke aansturing en bestuursstructuur* hebben: management en bestuur. Dat is nodig om de samenwerking rond de primaire taken als collectie en uitlening efficiënt en daadkrachtig met elkaar te regelen. Afspraken hierover moeten op clusterniveau gemaakt en bewaakt worden, anders bestaat het risico dat ze vrijblijvend zijn, dan wel dat er veel overleg voor nodig is. Om dit overleg te minimaliseren zou het goed zijn te gaan werken met één bestuur van de clusterbibliotheek en dus te komen tot fusie.

De huidige bibliotheekbesturen kunnen hun taken overdragen aan een nieuw bestuur van de clusterbibliotheek, dat op basis van de benodigde deskundigheden wordt samengesteld.

De duidelijke aansturing kan gerealiseerd worden door aanstelling van een clustermanager die de clusterbibliotheek vertegenwoordigt naar gemeenten en binnen Biblionet en die verantwoordelijk is voor het nakomen van afspraken, zoals het ontwikkelen van een collectieve website, de flexibele inzet van personeel, het afstemmen van activiteiten en dergelijke. Daarnaast is het werken met specialisten op de terreinen die hiervoor zijn genoemd een goede optie. De werkzaamheden van de specialisten worden door de clustermanager gecoördineerd.

De organisatie van een clusterbibliotheek zou, wanneer daar voor wordt gekozen, in een vervolgstadium verder uitgewerkt moeten worden.

Voordelen van de clustering zijn de te behalen efficiencywinst en de mogelijkheden die het biedt voor de ontwikkeling van de bibliotheken in het Westerkwartier.

Een nadeel is dat de gemeenten de clusterbibliotheek kunnen ervaren als een organisatie waar men maar weinig invloed meer op kan uitoefenen en waar onvoorspelbare tekorten uit voortkomen. Gemeenten willen garanties voor het niveau en de continuïteit van dienstverlening en het inbrengen van hun specifieke wensen. Daarmee moet met de vorming van een clusterbibliotheek rekening gehouden worden.

Vervolgstappen

De gezamenlijke bibliotheekbesturen hebben in Marum op 29 maart 2004 besloten dat zij het plan voor samenwerking verder willen invullen. Hoe zou een clusterbibliotheek er concreet uit gaan zien?

De voorgaande rapportage is naar aanleiding van deze bespreking iets aangepast en nader ingevuld. Afgesproken is nu de volgende stappen te ondernemen:

- De stand van zaken wordt teruggekoppeld naar de wethouders en beleidsambtenaren van de gemeenten waarmee is gesproken.
- De raad en het college worden door middel van een korte rapportage geïnformeerd over de voortgang van het traject.
- Pas als er meer duidelijkheid is over de fusie en de doelen zal een uitgebreide rapportage worden overlegd aan raad en College, eventueel in een werkconferentie waarin de bibliotheken het plan presenteren en ondersteunen met praktijkvoorbeelden.

Daarnaast zal de stand van zaken rond de bibliotheekvernieuwing in het Westerkwartier worden gemeld in de cliëntenraad en wordt de provincie over de voortgang geïnformeerd. Vanzelfsprekend vindt ook terugkoppeling plaats aan de bibliotheekbesturen.

Bijlagen

Bijlage 1 Geïnterviewde personen

Mw. A. Smits, clustermanager bibliotheek Grootegast
Mw. L. van der Tuin – Kuipers, wethouder gemeente Grootegast
Mw. G. de Vries, clustermanager Leek
Dhr. T. Slagter, vice voorzitter bibliotheekbestuur Leek
Dhr. B. Plandsoen, wethouder gemeente Leek
Dhr. J. Oosting, beleidsmedewerker gemeente Leek
Mw.H. Zijlstra, clustermanager bibliotheek Marum
Dhr. S. de Vries, voorzitter bibliotheekbestuur Marum
Dhr. B. Boekema, wethouder gemeente Marum
Dhr. H. de Jonge, beleidsmedewerker gemeente Marum
Mw. T. Doornbos, clustermanager bibliotheek Zuidhorn
Dhr. H. Hielema, wethouder gemeente Zuidhorn
Mw. F. Kiestra, beleidsmedewerker gemeente Zuidhorn
Dhr. E. Munstra, regiomanager Biblionet

Bijlage 2 Functieschema commissie Meijer

Primaire kernfuncties

1 Opbouwen en beheren van een collectie

Inhoud functie

Deze functie omvat het opbouwen en beheren van de collectie media op basis van collectieprofielen, het aanvullen ervan door wisselcollecties (al dan niet van collegae-bibliotheken) en het inkopen, bibliotheekklaar maken en distribueren van media en databestanden alsmede het uitzetten van collecties in scholen, bejaardentehuizen, etc.

Doelfunctie

Doel is een zo rendabel mogelijke collectie media in de bibliotheek te hebben.

2 Beschikbaar stellen van informatie

Inhoud functie

Deze functie omvat de mogelijkheid tot het raadplegen door het publiek van informatie (schriftelijk zowel als digitaal) en catalogi, het beantwoorden 'op maat' van vragen van klanten en -indien nodig- het doorverwijzen naar overheids-, culturele, educatieve of welzijnsinstellingen. Ook leidsters van peuter-/kinderspeelzalen en leerkrachten van het basis- en voortgezet onderwijs kunnen hiervan gebruik maken.

Doelfunctie

Doel is het publiek optimaal van dienst te zijn in zijn informatiebehoefte. Gestreefd wordt naar optimale toegankelijkheid, zodat de gebruiker zo veel mogelijk zelf het object van zijn keuze kan vinden. Op thema's worden additionele diensten verleend. Er is ruime aandacht voor de promotie van informatiemogelijkheden.

3 Beheren ledenadministratie

Inhoud functie

Deze functie bevat het registreren van in- en uitschrijvingen van klanten in de geautomatiseerde ledenadministratie, het voorlichten van nieuwe klanten over mogelijkheden van de bibliotheek, het vervaardigen en uitreiken van klantenkaarten en het behandelen van klachten.

Doelfunctie

Doel is de klanten van de bibliotheek optimaal van dienst te zijn over wat de bibliotheek hen allemaal te bieden heeft en waar het gaat om de (financieel-)administratieve aangelegenheden.

4 Uitlenen media

Inhoud functie

Deze functie omvat het uitlenen en innemen van media, het verstrekken van keuzeadviezen daarbij, het reserveren van aangevraagde media en het gericht bezorgen daarvan, het aanvragen van media bij collegae-instellingen en het vervoer van media.

Doelfunctie

Doel is het publiek in de gelegenheid te stellen ontspannende zowel als informatieve media tot zich te nemen buiten de gebouwen van de bibliotheek.

Ondersteunende kernfuncties

5 Beleidsontwikkeling en beheer

Inhoud functie

Deze functie houdt in het opstellen en uitvoeren van inhoudelijk, financieel, organisatie- en personeelsbeleid, het aangaan en onderhouden van contractrelaties met subsidiënt(en) en derden, het aanleveren of ontwikkelen van informatie voor de bedrijfsvoering en het zorgdragen voor kwaliteitstoezicht.

Doelfunctie

Doel is de primaire kernfuncties en aanvullende functies mogelijk maken.

6 Marktontwikkeling en beheer

Inhoud functie

Tot deze functie behoren het opstellen en uitvoeren van marktbeleid voor specifieke klantengroepen, het opstellen en uitvoeren van een communicatiebeleid, het aangaan en onderhouden van contacten met individuele gebruikers en gebruikersgroepen, het uitvoeren van markt- en klantenonderzoek en het uitvoeren van landelijk of provinciaal aangedragen promotie- en communicatieactiviteiten.

Doelfunctie

Doel is de primaire kernfuncties en aanvullende functies mogelijk maken.

7 Productontwikkeling en beheer

Inhoud functie

Tot deze functie wordt gerekend het ontwikkelen van producten, het aanbieden van opleidingen en trainingen, adviesdiensten en andere stimulerende activiteiten gericht op innovatie en ontwikkeling. Tevens de bijdrage die de bibliotheek levert aan het landelijke systeem voor benchmarking.

Doelfunctie

Doel is de primaire kernfuncties en aanvullende functies mogelijk maken.

8 Systeemontwikkeling en beheer

Inhoud functie

Hiertoe worden alle *taken* rond de inrichting en het onderhoud van de infrastructuur voor informatie- en communicatietechnologie gerekend.

Doelfunctie

Doel is de primaire kernfuncties en aanvullende functies mogelijk maken.

Aanvullende functies

9 Aanbieden van publieks- en overheidsinformatie

Inhoud functie

Deze functie omvat het in samenwerking met derden ontwikkelen, onderhouden en toegankelijk maken van een aanbod van samenhangende informatieve diensten onder de noemer van publieks- en overheidsinformatie.

Onder 'publieksinformatie' wordt alle voor het algemene publiek relevante informatie verstaan die bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling, het dagelijks functioneren en maatschappelijke redzaamheid (bibliotheek neemt initiatief hiertoe).

Onder 'overheidsinformatie' wordt verstaan de informatie voor de burger van de lokale, provinciale, landelijke en Europese overheidsinstellingen over haar regel- en wetgeving, inspraakprocedures, etc. gericht op de democratisering van informatie en het bieden van gelijke kansen in het gebruik kunnen maken van door de overheid geboden mogelijkheden (overheid neemt initiatief hiertoe; bibliotheek maakt toegankelijk, biedt platform).

Doelfunctie

Doel is mensen toegang te verschaffen tot openbare bronnen van informatie en hen te helpen hun algemene recht op informatie te realiseren. Deze dienstverlening richt zich tot het algemene publiek en is mede gericht op het tegengaan van een groeiende scheiding tussen zij die wel en zij die niet gemakkelijk toegang hebben tot informatie en over kennis en vaardigheden beschikken om met diverse bronnen van informatie om te gaan.

10 Levering van diensten voor specifieke gebruikersgroepen

Inhoud functie

Bij deze functie gaat het om dienstverlening op verzoek van specifieke klantgroepen. De volgende diensten worden hiertoe gerekend: boeken-dienst aan huis, wisselcollecties verzorgingstehuizen, schoolmediatheek-dienst (die zich onder meer richt op het leveren van specifieke diensten *naar aanleiding* van vragen vanuit voorschoolse voorzieningen, primair onderwijs en voortgezet onderwijs), specifieke diensten voor jeugdleden (voorschools, *primair* onderwijs, voortgezet onderwijs, etc.

Doelfunctie

Doel is het verlenen van service op maat.

11 Leesbevordering en kansenbeleid

Inhoud functie

Bij deze functie gaat het om het bevorderen van een goede leesvaardigheid bij kinderen, jongeren en volwassenen met speciale aandacht voor het kansenbeleid binnen het onderwijs.

Doelfunctie

Doel is dat de leesvaardigheid van mensen en daarmee hun plezier in lezen wordt vergroot opdat zij kennis kunnen blijven nemen van al dan niet gedigitaliseerde teksten uit heden en verleden.

Doel voor de jeugd is het inlopen van taalachterstanden, taalontwikkeling en woordenschat stimuleren.

12 Culturele en educatieve activiteiten

Inhoud functie

Met deze functie wordt de bibliotheek als podium voor muziek, voorstellingen, lezingen, tentoonstellingen en literatuurpresentaties.

Doelfunctie

Doel is het vergroten van de zelfontplooiing van mensen en het vergroten van het cultuurbereik.

13 Het verlenen van diensten op maat

Inhoud functie

Deze functie is gericht op het aanboren van aanvullende inkomstenbronnen voor de bibliotheek.

Doel functie

Doel is om het cultureel ondernemerschap van de bibliotheek te vergroten en om met bestaande of nieuwe diensten nieuw publiek te bereiken dan wel met nieuwe diensten het bestaand publiek (nog beter) te bedienen.

14 Samenwerking derden ten behoeve van aanvullende functies

Inhoud functie

Deze functie omvat alle mogelijke samenwerkingsverbanden die de bibliotheek op plaatselijk, regionaal en landelijk niveau binnen de branche zowel als daarbuiten met derden aan kan gaan.

Doelfunctie

Doel is om via samenwerking het rendement van de bibliotheek te verhogen.

Bijlage 3 Brancheformules (samengevat)

De brancheformules vormen het kader van afspraken waaraan alle openbare bibliotheken in Nederland zich hebben gecommitteerd. Zij zijn gebaseerd op het concept van de ene ongedeelde openbare bibliotheek Nederland: een netwerk waarvan alle openbare bibliotheken deel uitmaken en waarbij iedere vestiging toegang biedt tot het aanbod en de dienstverlening van het complete netwerk. Het begrip 'openbare bibliotheek' kan bovendien gezien worden als een merknaam. Een constante hoge kwaliteit van het product is noodzakelijk om het merk sterk te maken en te houden.

De NBLC onderscheidt de volgende brancheformules:

- Niveau van de dienstverlening
- Professionaliteit van de dienstverlening
- Uniformering digitale informatie
- Gezamenlijke marketing en promotie
- Bibliotheeksystemen
- Kwaliteitszorg en certificering
- Rekeningschema en kostentoerekening
- Branche informatiesysteem (in ontwikkeling)
- Landelijke bibliotheekpas (in ontwikkeling)
- Contributiesystemen (in ontwikkeling)

De brancheformule '*Niveau van dienstverlening*' bevat afspraken met betrekking tot de dienstverlening aan klanten. De afspraken betreffen:

- openingsuren, fysiek en virtueel;
- de collectie;
- toegang tot internet;
- de deskundigheid van personeel;
- de samenwerking met andere bibliotheken om collecties en deskundigheid te delen.

De brancheformule '*Professionaliteit van de dienstverlening*' werkt de deskundigheid van het personeel nader uit in functieprofielen en dicteert de hoogte van het budget voor opleiding en deskundigheidsbevordering. Voorts stipuleert het de instelling van een klachtenprocedure.

De brancheformule '*Uniformering digitale informatie*' scheidt het kader voor het uitwisselen, ontsluiten en toegankelijk maken van digitale informatie met behulp van een landelijk computer netwerk.

De brancheformule '*Marketing en promotie*', bevat afspraken over gezamenlijke inspanningen om het beeld van de openbare bibliotheek naar buiten te uniformeren, onder meer door middel van een logo, en ook actief te beïnvloeden door campagnes in de media.

De brancheformule '*Bibliotheeksystemen*' schrijft voor dat een openbare bibliotheek voor de ondersteuning van de primaire bibliotheekprocessen gebruik dient te maken van een standaardpakket, dat is voorzien van een door de Vereniging NBLC toegekend keurmerk.

De brancheformule '*Kwaliteitszorg en certificering*' is een heel bijzondere.

Deze schrijft voor hoe de bibliotheken de voorgeschreven kwaliteit moeten waarborgen, onder meer door onderzoek onder klanten en potentiële klanten, en hoe de kwaliteit van bibliotheken onafhankelijk getoetst zal worden. In deze brancheformule is opgenomen dat wordt gestreefd naar een - samen met de overheid te ontwikkelen - extern certificeringssysteem.

De brancheformule '*Rekeningschema*' schrijft voor hoe de begroting van de bibliotheek moet zijn ingedeeld.

Bron: NBLC, Zo wordt het wat met de branche..!? De brancheformules, 2002

EG/4131/Parkstad kleinere gemeenten bijlage 2/26-01-2004 EUGENIUS I ORGANISATIE- EN MANAGEMENTADVIES