

Clustervorming bibliotheken Haren - Groningen

SWOT analyse en advies

Amsterdam, 15 maart 2006

Rento Zoutman

Inhoudsopgave

1	Vooraf	3
2	Stand van zaken en sterke/zwakke kanten	5
2.1	Bibliotheekbeleid gemeente Groningen	5
2.2	Herstructurering OB- Groningen	5
2.3	Bibliotheekbeleid gemeente Haren	6
2.4	Clustervorming Haren - Groningen, eerste verkenning	7
2.5	Sterke/zwakte inventarisatie	7
3	Clustering: kansen en bedreigingen	11
4	Clustering: toekomstvisie en bestuurlijke afspraken	13
4.1	Toekomstvisie	13
4.2	Bestuurlijke afspraken	13
4.3	Uitvoeringsorganisatie	14
4.4	Kleppen en ventielen	15
5	Conclusies en aanbevelingen	16
	Bijlagen	
Bijlage 1	De organisaties in kengetallen	19
Bijlage 2	Prestatie afspraken Meerjaren beschikking subsidiëring Gemeente Haren - OB Haren 2005 – 2007	20
Bijlage 3	Lijst van geïnterviewden	22

1 Vooraf

De gemeenten Groningen en Haren, bibliotheken (besturen en managers) en Biblionet zijn al enige tijd in gesprek over clustering van de bibliotheken. Doelstelling is om gezamenlijk te komen tot een betere dienstverlening aan de klanten, een groter bereik en verbetering van de efficiency van het bibliotheekwerk. In september 2005 verscheen een rapportage waarin Biblionet de eerste verkenning van de mogelijkheden voor de clustervorming presenteert. In de rapportage gaat Biblionet in op de context van de bibliotheekvernieuwing, de doelen voor samenwerking en is een landelijke SWOT analyse opgenomen.

Ten behoeve van de clustering is een stuurgroep gevormd met daarin alle betrokken partijen. Deze stuurgroep constateerde dat de rapportage van Biblionet te algemeen was en had behoefte aan een 'inkleuring' en analyse die specifiek voor Haren en Groningen wordt gemaakt.

Aan DSP-groep is daarom de opdracht gegeven dit uit te voeren. In de periode januari – februari 2006 is een interviewronde gehouden langs alle betrokkenen. Daarin is uitgebreid stilgestaan bij de sterke en zwakke kanten van de bibliotheken van de stad Groningen en de OB Haren en zijn de kansen en bedreigingen die clustering met zich brengt geanalyseerd. Een enigszins complicerende factor hierin is het onderbrengen van de front office van de stadsbibliotheek bij Biblionet. Definitieve afspraken tussen de gemeente Groningen en Biblionet moeten hierover nog gemaakt worden.

Op grond van de gesprekken concluderen wij dat bij de voorgenomen clustering voor beide bibliotheken inhoudelijk voordelen te behalen zijn. Alle betrokkenen zien deze mogelijkheden, zowel wat betreft de ontwikkeling van de dienstverlening als voor het personeel. In de clustering zou een nieuw samenwerkingsverband kunnen ontstaan tussen Groningen Zuid en Haren, waarbij de bibliotheek Haren een belangrijke, eigenstandige positie houdt als brede bibliotheek naast de centrale bibliotheek, familiebibliotheken en servicepunten in Groningen Stad.

De vragen die er zijn gaan vooral over de bestuurlijke kant van de samenwerking, in het bijzonder over de ruimte die de gemeente Haren heeft om het lokale bibliotheekwerk aan te sturen, ook wanneer dit deel uitmaakt van één cluster met de stad/Biblionet.

In de rapportage die nu voor u ligt worden hiervoor de nodige instrumenten aangereikt (zie hiervoor hoofdstuk 4). Uitgaande van de positieve insteek van betrokkenen, en de mogelijkheden die de bestuurlijke instrumenten bieden, zou fusie per 1 januari 2007 mogelijk moeten zijn. Voorwaarde hiervoor is wel dat een kwartiermaker/beoogd clustermanager voortvarend aan de slag gaat.

Deze rapportage is besproken in de stuurgroep d.d. 3 maart 2006 en werd door alle leden van de stuurgroep beschouwd als een goede basis voor de clustering van de bibliotheken van Haren en de stad Groningen.

Leeswijzer

In de rapportage gaan wij na een korte schets van de aanleiding voor dit onderzoek (1) eerst in op de stand van zaken en de sterke en zwakke kanten van beide bibliotheken, zoals die door betrokkenen (bibliotheekbesturen, gemeenten, personeel, Biblionet) worden ervaren (2).

Daarna volgt een overzicht van de kansen en bedreigingen rond clustering (3). In hoofdstuk 4 schetsen wij kort de toekomstvisie en mogelijkheden voor het maken van goede bestuurlijke afspraken, om af te sluiten met conclusies en aanbevelingen (5).

2 Stand van zaken en sterke/zwakke kanten

2.1 Bibliotheekbeleid gemeente Groningen

Eind 2003 is door de gemeenteraad van Groningen de Hoofdlijnennotitie voor het bibliotheekbeleid 2004 – 2010 vastgesteld. Deze nota bevat een herpositionering van het openbaar bibliotheekwerk en de taakopdracht van de bibliotheek aan de hand van een analyse van de ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie en de daarmee gepaard gaande veranderingen in informatiegebruik en leesgedrag. De gemeente formuleerde twee centrale opdrachten voor de bibliotheek: wees een onafhankelijke toegangspoort tot informatie en cultureel kapitaal en stimuleer tot lezen. De beperking tot beide taken betekende onder meer dat toegang tot informatie niet meer nodig was via volledig geoutilleerde wijkfilialen, maar eerder via 'loketten' via welke het volledige dienstenpakket van de bibliotheek beschikbaar is.

De gemeente heeft de OB Groningen gevraagd om een ontwerp te maken voor de toekomstige bibliotheekvoorziening en deze heeft daartoe een 'marsroute' opgesteld, die inspeelt op het veranderend bibliotheekgebruik bij de inwoners van de stad.

2.2 Herstructurering OB- Groningen

De kern van de marsroute vormt de ontwikkeling van zes familiebibliotheken en de stadswijken, tien servicepunten (waarvan zes in de familiebibliotheken en vier in wijk- en zorgcentra) en verruiming van de openingstijden van de Centrale Bibliotheek. De centrale vestiging houdt een compleet dienstenpakket voor alle doelgroepen. De zes familievestigingen hebben als doelgroep kinderen tot 15 jaar en hun opvoeders en daarnaast vooral oudere wijkbewoners en wijkbewoners die het wijkcentrum bezoeken voor andere activiteiten. De collectie in de familiebibliotheken bestaat uit "een aantrekkelijke collectie voor de jeugd en daarnaast een basiscollectie voor volwassenen, bestaande uit romans en populaire non-fictie zoals opvoeden, koken, gezondheid.....Daarnaast is informatie over de wijk fysiek en digitaal aanwezig" (De toekomstige bibliotheek, p.8).

De omvorming van de wijkfilialen naar familiebibliotheken brengt een beperking van de collectie met zich mee, evenals vermindering en wijziging van openingstijden en vermindering van de omvang in m2.

De OB Groningen heeft drie stadsdelen met ieder een eigen manager, te weten voor:

- Groningen Zuid (Zuid – Hoogkerk – Vinkhuizen)
- Centrum
- Noord (Beijum, Lewenborg, Selwerd)

De servicepunten zijn 'op papier klaar' maar moeten nog concreet ingevuld worden. In 2006 worden twee ervan gerealiseerd.

De veranderingen in het bibliotheekbeleid en de dienstverlening vinden plaats in het licht van de trend van een teruglopend aantal uitleningen. In plaats van het uitlenen van de 'traditionele' media is de digitale dienstverlening steeds meer in opkomst. Mensen moeten leren om digitale informatie te zoeken en gebruiken. De ontwikkeling hiervan is één van de speerpunten

van de OB Groningen.

De OB Groningen heeft inmiddels een matrix organisatie. Daarin wordt, zoals we hiervoor melden, gewerkt met drie stadsdelen en stadsdeelmanagers, maar ook met drie teams van specialisten rond onderwijs, inlichtingen/collecties en pr/marketing. Twee mensen van de OB Haren nemen nu reeds deel in deze teams.

2.3 Bibliotheekbeleid gemeente Haren

De gemeente Haren kent een grote waarde toe aan de openbare bibliotheek. Dit wordt verwoord in de notitie 'Durven Delen' (uitkomst van het cultuurdebat in 2003): "Haren beschikt over een uitstekende bibliotheek die in samenwerking met de 'werkgroep letteren' van de Culturele Raad Haren en de plaatselijke boekhandel jaarlijks diverse literaire activiteiten organiseert. Voor kinderen zijn dat binnen- en buitenschoolse activiteiten als leesprogramma's, de Kinderboekenweek, poëzieprojecten op basisscholen, een schrijver in de klas en andere. In een aantal programmaonderdelen werkt de bibliotheek samen met de Culturele Commissie Basisscholen Haren. Een keuze uit het jaarlijkse aanbod voor volwassenen zijn de Boekenweek, de landelijke gedichtendag, de serie winteravondlezingen en de Dickens lezing. In de in Victoriaanse stijl ingerichte Dickens Room beheert de bibliotheek een unieke collectie boeken van Charles Dickens, die aan de bibliotheek in bruikleen is gegeven.

Als algemeen toegankelijke en voor iedere burger bestemde publieke voorziening in stad en land ontsluit de openbare bibliotheek via haar collectie de wereld om ons heen. De bibliotheek draagt bij uitstek zorg voor de publieke toegang tot kennis, informatiebronnen en cultureel erfgoed. De gemeente ziet daarom de bibliotheek als essentiële basisvoorziening" (p.5).

Onder de titel 'de maat van Haren' formuleert men wat versterking van de culturele infrastructuur onder andere betekent: "Een hechte(re) onderlinge samenwerking tussen de Culturele Raad Haren, de Openbare Bibliotheek en het Centrum voor Kunst & Cultuur Haren" (nu ook gevestigd in 't Clockhuys).

Ongeveer 41% van de bevolking in Haren is lid van de bibliotheek, hetgeen in vergelijking met landelijke cijfers zeer hoog genoemd mag worden.

In het nabije verleden is op de bibliotheek bezuinigd (€ 25.000 in 2005), hetgeen heeft geleid tot verhoging van tarieven, inperking van de bibliobussen, inperken van openingstijden, inkrimpen van de formatie en bezuinigingen op kantoorruimte en collectie.

De afspraken tussen de gemeente Haren en de OB Haren zijn neergelegd in een Meerjaren beschikking 2005 – 2007. Daarin zijn afspraken gemaakt over het basisbudget voor 2005 (€ 481.385), de afkoopsom voor de bibliobus (€ 16.393) en de indexering van het basisbudget (38% loongevoelige kosten, 62% prijsgevoelige kosten). In bijlage 2 zijn de specifieke prestatieafspraken uit de beschikking weergegeven. Deze worden herhaald in de Vernieuwingsagenda die onlangs door gemeente en bibliotheek is opgesteld.

Vernieuwingsagenda

Naast de afspraken uit de beschikking worden de uitgangspunten van het beleid van de bibliotheek in de vernieuwingsagenda op een rij gezet:

- informatie bieden, waarbij inhoud belangrijker is dan vorm
- professionele hulp bieden bij zoeken naar informatie

- ondersteuning onderwijs
- cultureel aanbod
- samenwerking met andere instellingen

In de vernieuwingsagenda worden de huidige en gewenste situatie van de bibliotheek in kaart gebracht. De gewenste situatie omvat:

- verder ontwikkelen rol bibliotheek binnen het multifunctioneel centrum Haren (Clockhuys) (met als kanttekening dat de personeelsformatie hiervoor weinig ruimte biedt);
- informatievoorziening (rond WMO, GIP, in zorgloket – lage prioriteit);
- ondersteuning voorschoolse voorzieningen, onderwijs, mediatheek (toelichting: mede invullen cultuur- en educatiefunctie Brede School Oosterhaar);
- stimuleringsprojecten (toelichting: bereik onder jeugd vergroten, samenwerken met o.a. VO en jeugd en jongerenwerk).

Meerjarenbeschikking en vernieuwingsagenda geven bij elkaar een goed beeld van de gewenste koers van de bibliotheek. Uit de interviews blijkt dat deze koers op een aantal punten aangescherpt zou kunnen worden (hier komen wij op terug in hoofdstuk 4).

2.4 Clustervorming Haren - Groningen, eerste verkenning

Uit de eerste verkenning van clustering (Biblionet, september 2005) blijkt een aantal zaken:

- Zowel de OB Groningen als die in Haren hebben een 'zeer goed bereik, een goed gebruik, veel bezoekers en een redelijk vergelijkbaar niveau van bekostiging door de gemeentelijke overheid en een vergelijkbare opbrengst per lid'.
- De stad Groningen is een factor 10 groter dan Haren en biedt haar inwoners een aanmerkelijk grotere collectie dan de OB Haren, vooral op het terrein van audiovisuele media en databestanden.
- In beide gemeenten is de omzet van uitleningen grafische materialen dalende. In Haren is op de bibliotheek bezuinigd.
- De OBG is in stadsdelen opgesplitst, samenwerking tussen Haren en het stadsdeel Groningen Zuid ligt voor de hand.
- Uit de kengetallen (bijlage 1) die door Biblionet zijn verzameld, blijkt dat beide bibliotheken goed presteren, in vergelijking met landelijke cijfers.

2.5 Sterke/zwakte inventarisatie

Hoe worden door de geïnterviewden de sterke en zwakke kanten van beide bibliotheken beoordeeld? Hierna geven wij eerst het overzicht van de sterke /zwakke kanten van de bibliotheek Haren, daarna gaan wij kort in op Groningen.

OB Haren Sterke kanten

- 1 *Gebruikers*: goed bereik (41%), gespreid over jongeren en volwassenen; hoge waardering door gebruikers, draagvlak onder de bevolking. Haren heeft een relatief hoog opgeleide bevolking, met een goed inkomensni-

- veau en een brede belangstelling voor cultuur.
- 2 *Huisvesting*: de bibliotheek is kwalitatief goed gehuisvest in het centrum voor culturele activiteiten 't Clockhuys, met als bijzonder aantrekkelijke punten de altijd toegankelijke leestafel in de hal (ook als de bibliotheek niet open is) en de Dickens Room, een bijzondere locatie voor ontvangsten en vergaderingen. Voordeel van de concentratie op één locatie is de efficiency (geen verdeling van aandacht en geld over meerdere vestigingen). De leeszaal wordt intensief gebruikt. De bibliotheek is goed bereikbaar, onder meer door parkeergelegenheid in de kelder.
 - 3 *Dienstverlening/activiteiten*: de bibliotheek beschikt over een goede, brede collectie voor alle doelgroepen 4 – 80 jaar; de bibliotheek is partner in de organisatie van culturele activiteiten en deze worden regelmatig georganiseerd (onder meer: voorstellingen, poëzieprijs, lezingen). Er is goede samenwerking met het onderwijs, met name met het VO (Zernike en Maartens college). Deze zou uitgebreid kunnen worden, maar dat is met de huidige personeelsformatie lastig te realiseren.
 - 4 *Personeel/organisatie*: de OB Haren beschikt (zeker in vergelijking met veel andere bibliotheken in Groningen in gemeenten van vergelijkbare omvang) over meer personeel, een ruimere dienstverlening en hogere omzet (meer klanten te bedienen). Er zijn ideeën over hoe deze meer efficiënt ingezet zou kunnen worden.
 - 5 *Gemeente*: er is een goede verstandhouding/samenwerking tussen gemeente en OB Haren.

OB Haren

Zwakke kanten

- 1 *Huisvesting*: de keerzijde van de kwalitatief goede huisvesting zijn de hoge huisvestingslasten.
- 2 *Dienstverlening/activiteiten*: weinig mogelijkheden voor innovatie dienstverlening, terwijl dat wel moet om als bibliotheek te anticiperen op de wensen van klanten (genoemd wordt vooral digitale dienstverlening).
- 3 *Personeel/organisatie*:
 - kwetsbare, kleine personeelsformatie – gezien het omvangrijke pakket activiteiten;
 - te weinig ruimte voor back office taken (ontwikkelen dienstverlening/innovatie);
 - geen continuïteit in (cluster)management en daardoor geen goede aansturing van de clustering (zowel naar personeel als naar bestuur);
 - personeel komt 'handen tekort' om het onderwijs goed te bedienen.
- 4 *Financiën*:
 - slechte reservepositie na aantal financieel moeilijke jaren (al is na bezuinigingen in 2005 weer stabilisatie zichtbaar);
 - geen goede financiële informatie beschikbaar vanuit Biblio-net/management (duurt in ieder geval lang deze boven tafel te krijgen);
 - bestuur heeft maar beperkt mogelijkheden financieel te sturen (bezuinigen, abonnementsgelden, boetegelden).

OB Groningen

Tijdens de gesprekken is stilgestaan bij de sterke en zwakke kanten van de OB Groningen en de herstructurering aldaar. Uit de Hoofdlijnen notitie van de gemeente Groningen en de interviews komt het volgende naar voren:

Sterke kanten

- 1 *Gebruikers/leners*: de waardering door klanten is goed en het gebruik is op niveau.
- 2 *Dienstverlening/activiteiten*:
Groningen Stad heeft een sterke centrale bibliotheek met een brede collectie, die actief meegaat in nieuwe ontwikkelingen. Dit betreft onder meer de plannen om de bibliotheek per 2012 op te laten gaan in het Groninger Forum, een nieuwe samenwerking met het Groninger Museum en de archieven rond informatie en geschiedenis.
 - Teams van specialisten gaan aan de slag met onderwijs/leesbevordering; marketing, PR en activiteiten en Collecties & Inlichtingen. Hieruit komen nieuwe vormen van dienstverlening voort.
 - Veel aandacht voor jeugd en media educatie: ook in de toekomst wil de stadsbibliotheek het onderwijs optimaal blijven ondersteunen (kansenbeleid, relatie met vensterscholen; digitale projectenplein/virtuele mediatheek; begeleiden van leerlingen bij het vinden, selecteren en interpreteren van informatie).
 - Prioriteit wordt onder meer gegeven aan ontwikkeling digitale dienstverlening (ook in relatie tot onderwijs).
 - De bibliotheek organiseert veel culturele activiteiten, onder meer samen met andere instellingen als het Groninger museum en het Kunstencentrum; streven is om elke zondag een culturele activiteit te hebben in de periode september – april.
 - De bibliotheek wil zich ook gaan richten op bewonerscommunicatie, onder meer via de ontwikkeling van wijkwebsites. De bibliotheek is daarnaast bezig met het tot stand brengen van een Historisch Informatiepunt Groningen, waarin wordt geanticipeerd op de samenwerking tussen bibliotheek, musea en archieven in het Groninger Forum.
- 3 *Financiën*: bibliotheek presteert goed (is efficiënt en heeft een hoger percentage gebruikers dan een aantal referentie bibliotheken)¹.
- 4 *Personeel/organisatie*: werken met specialisten in teams gaat verbetering dienstverlening opleveren.

Zwakke kanten

- 1 *Gebruikers*: leners- en bezoekersaantallen onder streefniveau (maar wel meer 'hits' op de website). Dalend aantal leners/uitleningen is zorgwekkend. Herstructurering bergt risico in zich van ledenverlies, m.n. van volwassen leners die niet meer terecht kunnen in de familiebibliotheken. Dit risico wordt door de bibliotheek ingeschat op maximaal 20% ledenverlies.

Noot 1 Deze conclusie is gebaseerd op een kleinschalige benchmark, uitgevoerd door de gemeente Groningen. Uit de vergelijking met de bibliotheken van Haarlem, Nijmegen en Eindhoven blijkt dat de OB Groningen efficiënter is, per inwoner en gebruiker zijn de kosten aanmerkelijk lager dan in deze steden. Ook het gebruikerspercentage steekt gunstig af bij die steden (bron: Hoofdlijnennotitie bibliotheekbeleid gemeente Groningen, 2004 – 2010).

Aangezien de herstructurering pas per 1 januari 2006 is ingegaan, valt hierover nu nog weinig te zeggen.

- 2 *Financiën*: Ook hier stabilisatie van de financiële positie (herstructurering was ook om die reden noodzakelijk). 2005 was in financieel opzicht een redelijk jaar.

3 Clustering: kansen en bedreigingen

In de interviews is uitgebreid stilgestaan bij de kansen en bedreigingen die clustering Haren – Groningen met zich brengt. Duidelijk werd direct dat zowel het bibliotheekbestuur als de gemeente Haren goed willen kijken naar garanties voor het bibliotheekwerk in de gemeente, zowel op het bestuurlijk als uitvoerend niveau. Daarin speelt natuurlijk het grote verschil in schaal tussen de stad en Haren mee.

Voorafgaand aan de weergave van kansen en bedreigingen is het goed direct één punt te verhelderen. Alle gesprekspartners zijn ervan overtuigd dat Haren een bibliotheek dient te behouden met een brede collectie en dienstverlening. Er is dus, althans als de geïnterviewden hun zin daarin krijgen, geen sprake van dat de OB Haren een familiebibliotheek zou worden naar stedelijk Gronings model. De gemeente Haren subsidieert de bibliotheek met bepaalde verwachtingen en heeft als opdrachtgever volgens alle geïnterviewden recht om hierin eisen te stellen.

Een overzicht gegeven van de kansen en bedreigingen van clustering Haren – Groningen:

Kansen

- 1 *Publiek*: Groningen Zuid en Haren vormen qua publiek en werkgebied een combinatie met goede mogelijkheden, die ook nieuwe samenwerking kan opleveren (genoemd is hier een gezamenlijke werkgroep letteren). Volwassen leners die te weinig van hun gading aantreffen in de familiebibliotheek van Groningen Zuid, kunnen desgewenst uitwijken naar Haren of de stadsbibliotheek Groningen. Dit zou Haren wellicht meer publiek op leveren.
- 2 *Dienstverlening/activiteiten*: De clustering biedt voor Haren het voordeel dat vanzelfsprekend aangesloten kan worden bij innovatie van dienstverlening die in de stad al is ingezet, bijvoorbeeld rond digitale informatie en de toepassing daarvan in het onderwijs (genoemd worden bijv. weblogs). Door de samenwerking wordt meer maatwerk voor scholen mogelijk, onder meer omdat specialisten daarbij ingezet kunnen worden.
- 3 *Personeel/organisatie*
 - de samenwerking tussen de bibliotheken is nu nog zeer beperkt (twee specialisten uit Haren nemen deel in de teams van de stad/Biblionet); dit kan in één werkorganisatie veel makkelijker en beter geregeld worden;
 - personeel van beide organisaties kent elkaar niet, ideeën worden dus niet uitgewisseld, daarin liggen zeker kansen;
 - personeel van Haren kan bij clustering vanzelfsprekend deelnemen aan bredere trajecten rond scholing, afstemming collectie en projecten;
 - verbreding van de organisatie levert voor het personeel nieuwe mogelijkheden en inzichten 'dat dingen ook anders kunnen'. Job rotation wordt mogelijk. Een kritische blik op het eigen werk ook. Benadrukt werd dat er nu al wat samenwerking is, maar dat die door clustering makkelijker wordt.

- 4 *Financiën*: onder meer door gezamenlijk collectioneren kan efficiënter gewerkt worden, vrijvallende middelen kunnen ingezet worden voor verbetering van de dienstverlening en evt. uitbreiding daarvan.

Bedreigingen

- 1 *Publiek*: een in Haren beleefde bedreiging is dat de bibliotheek daar een familiebibliotheek zou worden, gericht op jeugd, gezinnen en ouderen. Dat zou een behoorlijk ledenverlies met zich kunnen brengen. De interviews wijzen echter uit dat niemand hier voorstander van is: Haren zou een brede bibliotheek moeten blijven.
- 2 *Dienstverlening/activiteiten*: bij clustering zou de eigen identiteit van de bibliotheek Haren in het gedrang kunnen komen. Uit de interviews blijkt wat de elementen in die identiteit zijn:
 - de brede collectie voor alle doelgroepen (4-80 jaar);
 - aandacht voor specifieke doelgroepen, zoals ouderen in zorgcentra;
 - samenwerking met lokale organisaties, in het bijzonder bij culturele activiteiten;
 - handhaven openingstijden; in essentie gaat het hier om de invloed die gebruikers en gemeente ook in een groter cluster kunnen hebben op wat er in de bibliotheek gebeurt.
- 3 *Personeel/organisatie*:
 - Alle back office taken zouden wel eens naar Groningen kunnen gaan. Dit werd genuanceerd door de opmerking dat personeel uit Haren deel kan nemen in specialistenteams die opereren in de back office voor het hele cluster, waarvan ook de bibliotheek Haren weer profiteert.
 - Clustering brengt mogelijk andere inzet van personeel met zich, met meer reistijd dan nu het geval is.
 - De voortgang van clustering en bestuurlijke afspraken erover lopen sterk achter bij het personeelsbeleid van Biblionet, met reeds opgeleide clustermanagers die nog geen plek hebben. In Haren is de vacature onlangs vervuld, zodat er weer een aanspreekbare manager is voor de verandering.
 - Wanneer het bestuur er niet meer is, valt ook de lokale 'lobby'-kracht voor de bibliotheek weg, dat kan de positie van de bibliotheek verzwakken.
- 4 *Financiën*:
 - De financiële informatie over de bibliotheek was in de afgelopen periode vaak onduidelijk of niet direct te achterhalen. De indruk is dat dit nu wel wat verbeterd is. Dat wekte geen vertrouwen bij de gemeente, je kunt dan geen 'spijkers met koppen' slaan bij een bespreking van een budgetcontract.
 - Onduidelijk is hoe de verdeelsleutel wordt voor de inkomsten van de bibliotheek in een groter cluster
 - Welk financieel profijt van clustering is er en hoe wordt dat zichtbaar gemaakt?
- 5 *Gemeente*: de invloed van de gemeente Haren op de bibliotheek valt weg in een grotere organisatie met Groningen Stad en Biblionet. Hoe kun je invloed behouden? Welke instrumenten zijn er daarvoor?

4 Clustering: toekomstvisie en bestuurlijke afspraken

4.1 Toekomstvisie

Uit de gesprekken komt het beeld naar voren dat de bibliotheken van Groningen en Haren inhoudelijk een vruchtbare samenwerking kunnen realiseren:

- Innovatie van dienstverlening: samenwerking biedt de mogelijkheid voor de OB Haren om mee te werken aan en te profiteren van de innovaties die door de OB Groningen ontwikkeld worden, onder meer rond digitale dienstverlening. Ook in Haren moet geanticipeerd worden op de veranderende wensen van klanten.
- Verbeteren van efficiency (onder meer door gezamenlijk collectioneren).
- Meer ruimte voor dienstverlening, bijvoorbeeld voor het onderwijs.
- Ruimere mogelijkheden voor ontwikkeling van het personeel (specialisten, projectmatig werken).

Om deze inhoudelijke winst te kunnen inboeken moet op een zorgvuldige manier met personeel, bestuur en gemeente de clustering voorbereid worden. Inmiddels is een interim locatiemanager aangesteld. Een aanspreekbare manager die het proces begeleid is essentieel voor het slagen van de clustering.

Aandachtspunten:

- De samenwerking tussen de teams van de stadsbibliotheek en de OB Haren is tot nu toe minimaal, beperkt zich tot deelname van Haren in twee teams van specialisten. De mensen kennen elkaar niet en uitwisseling van ideeën heeft in het geheel nog niet plaatsgevonden. Dat moet serieus opgepakt worden door een kwartiermaker.
- Een heel belangrijk punt is dat van bestuurlijke afspraken. Het ligt voor de hand dat gekozen wordt door de gemeente Haren om, net als Groningen, een directe subsidierelatie aan te gaan met Biblionet. Dan moet duidelijk zijn hoe de gemeente via bibliotheekbeleid en vernieuwingsagenda de bibliotheek kan aansturen en kan nagaan of afspraken naar wens worden nagekomen. Tevens is aandacht nodig voor de huisvesting/huurcontract.
- De overdracht van de bibliotheek van de huidige stichtingen naar Biblionet moet zorgvuldig geregeld worden. Nader afgesproken dient te worden of de huidige stichting in Haren blijft voortbestaan, bijvoorbeeld ten behoeve van het goed regelen van de huisvesting.

4.2 Bestuurlijke afspraken

Uitgangspunt is vooralsnog een model waarin de gemeente Haren net als de gemeente Groningen een directe subsidierelatie krijgt met Biblionet ten behoeve van de exploitatie van de bibliotheek². Van groot belang is het in

Noot 2 NB: In de interviews is door enkele mensen ook de optie benoemd om in Haren de huidige

beeld brengen van de bestuurlijke ruimte die de gemeenten hebben om met Biblionet afspraken te maken over de bibliotheek.

Daartoe kunnen de volgende instrumenten ingezet worden:

- In een *convenant* tussen de gemeente Haren en Biblionet wordt overeengekomen dat de bibliotheek Haren onderdeel uitmaakt van het provinciaal netwerk en dientengevolge gebruik maakt van diensten in dat netwerk (en de provinciale kortingen daarop), zoals ICT, leenverkeer et cetera. Biblionet Groningen is bezig de tekst voor een dergelijk convenant op te maken, ook voor andere clusters in de provincie. Direct aan het convenant is verbonden de productencatalogus van Biblionet.
- Aangezien bij clustering de bibliotheken van *Groningen en Haren* één geheel gaan vormen is het noodzakelijk om over de samenwerking tussen beide gemeenten afspraken in het convenant op te nemen. Daarin wordt bepaald dat beleid en evaluatie onderling worden afgestemd³. De gemeenten hebben en houden ieder hun eigen bibliotheekbeleid.
- De gemeente verleent Biblionet subsidie middels een *Meerjaren Beschikking*, liefst met een looptijd van enkele jaren. In deze beschikking wordt de subsidiehoogte bepaald (inclusief indexering), worden prestatie afspraken vastgelegd en worden de accenten uit de vernieuwingsagenda benoemd. Lezing van de huidige meerjarenbeschikking wijst uit dat prestatieafspraken nog scherper gemaakt kunnen worden.
- Tevens worden afspraken gemaakt over de *rapportage*: financieel (halfjaarcijfers, concept jaarrekening), management rapportage (met kentallen/prestatie indicatoren) en inhoudelijke rapportage over de voortgang in de uitwerking van het werkplan (inclusief de vernieuwingsagenda). De bibliotheek Haren zou bij clustering een nieuw samenwerkingsverband gaan vormen met het stadsdeel Groningen Zuid. De rapportages worden door Biblionet/de clustermanager op het niveau van de bibliotheek Haren uitgebracht. Resultaten, zowel inhoudelijk als financieel, moeten dus tot deze locatie herleid kunnen worden.

4.3 Uitvoeringsorganisatie

In het cluster Haren – Groningen Stad ontstaat een nieuw samenwerkingsverband tussen (het stadsdeel) Groningen Zuid en Haren. Naast de centrale bibliotheek van de stad blijft de OB Haren een brede bibliotheek, die een goede functie kan vervullen naast de familiebibliotheek en de andere, kleinere vestigingen in Groningen Zuid. De invulling van wat een brede bibliotheek in Haren precies inhoudt moet nauwgezet uitgewerkt worden. Daarbij moet ook worden bepaald op welke locatie het management wordt ondergebracht.

Denkbaar is dat volwassen leners, die te weinig van hun gading vinden in de familiebibliotheek van Groningen Zuid, uitwijken naar Haren of de centrale bibliotheek in de stad.

Biblionet heeft, om ons inziens begrijpelijke organisatorische redenen (span of control), de voorkeur voor het brengen van de bibliotheken van Groningen Zuid en Haren onder één management. Dit biedt ook de beste mogelijkheden om efficiency voordeel te boeken.

stichting te laten voortbestaan. De meerderheid van de geïnterviewden gaf hieraan niet de voorkeur. Deze optie is hier niet uitgewerkt. De andere optie is rechtstreekse afspraken tussen gemeenten en Biblionet.

Noot 3 De beleidsmedewerker van de gemeente Groningen is er voorstander van om met alle gemeenten uit de provincie collectief te bepalen welke afspraken over het netwerk gemaakt moeten worden.

Deze (cluster)manager wordt verantwoordelijk voor beleid en bedrijfsvoering van de bibliotheek Haren en is voor de gemeente de gesprekspartner waar het gaat om de resultaten aan de hand van de hiervoor geschetste rapportages en natuurlijk wanneer er vragen of knelpunten zijn. Elk jaar maakt de clustermanager een werkplan dat met de gemeente wordt besproken. Daarbij moet er op worden gelet dat deze bespreking past in de gemeentelijke begrotingscyclus. Minimaal twee keer per jaar (halfjaarrapportage en concept jaarrekening) wordt integraal de ontwikkeling van de bibliotheek doorgesproken. Denkbaar is om dit frequenter te doen, afhankelijk van de wensen van de gemeente of de clustermanager namens Biblionet. In dit gesprek liggen op tafel: de financiële rapportage, de managementinformatie⁴ en een beknopte inhoudelijke rapportage over de voortgang van het werkplan (o.m. lokale vernieuwingsagenda).

Een voorwaarde voor de gemeente Haren zou moeten zijn dat de clustermanager inhoudelijk goed op de hoogte is van de ontwikkelingen in de bibliotheek Haren en bevoegd en in staat is om te onderhandelen over beleid en dienstverlening. Een transparante verslaglegging is noodzakelijk, waarin ook helder is welke efficiency voordelen worden behaald uit de clustering en de gemeente keuzen heeft omtrent de besteding van deze ruimte. Bij de start is het raadzaam uit te gaan van gelijkblijvende subsidie en inkomsten. Aan de hand van het werkplan/de financiële prognoses, kunnen wijzigingen besproken worden.

4.4 Kleppen en ventielen

Een belangrijke vraag is hoe het gemeentebestuur controle kan uitoefenen op de voortgang, zowel inhoudelijke als financieel. Daarbij kan het nuttig zijn om periodiek externe deskundigheid te mobiliseren.

Naast de jaarlijkse rapportage van de accountant zijn daarvoor ook andere middelen voorhanden:

- De gemeente Groningen heeft een systeem van visitatie voor de culturele instellingen, dat ook voor de bibliotheek gebruikt zou kunnen worden. Om de noodzaak van de inzet hiervan te bepalen, dient goed bezien te worden of de audit die Biblionet organiseert al niet voldoende informatie oplevert. Goed voorstelbaar is dat de gemeente Haren en Groningen afspreken een externe visitatie gezamenlijk uit te laten voeren.
- Onze aanbeveling is dat de gemeente Haren zich laat adviseren door een adviescommissie of gebruikersraad over de koers van de bibliotheek. Deze commissie kan een rol vervullen bij de periodieke gesprekken over het budgetcontract van de bibliotheek en kan de gemeente adviseren over de voortgang van de activiteiten (Lokale Vernieuwingsagenda) en de dienstverlening in bredere zin (dat zou jaarlijks kunnen).

Noot 4 In de rapportage die door Biblionet voor de OB Groningen wordt gemaakt staat informatie over: de omzet (aantal uitleningen, aantal inlichtingen, raadplegingen website, geleverde educatieve diensten), het marktaandeel (aantal leners, bezoekers en instellingen/scholen), externe waardering (van de klanten), interne waardering (personeel). Dit is uitgesplitst naar vestiging en berekend voor het totaal. Tevens wordt gerapporteerd over de ontwikkeling van de collectie, per categorie. Per vestiging is te zien hoeveel betalende leners er zijn, in de diverse abonnementssoorten. De gemeente Haren heeft soortgelijke afspraken met de bibliotheek vastgelegd in de meerjarenbeschikking.

5 Conclusies en aanbevelingen

- 1 De interviews met betrokkenen, swot analyse en de cijfers uit de rapportage van Biblionet (september 2005) wijzen uit dat de bibliotheken van Groningen Stad en Haren beide goed presteren, wat betreft bereik, dienstverlening en efficiency. Beide bibliotheken hebben in de afgelopen periode moeten ingrijpen om hun financiële huishouding op orde te krijgen. De OB Groningen heeft per 1 januari 2006 een organisatieverandering ingezet waarin gewerkt gaat worden met een sterke centrale bibliotheek, familiebibliotheken in de wijken en servicepunten. Haren beschikt over een mooi gehuisveste bibliotheek in het cultureel centrum 't Clockhuys, waar samengewerkt wordt met andere culturele instellingen. Daarnaast zet men – voor een beperkt aantal uren – de bibliobus in. De bibliotheek heeft in 2005 een bezuiniging doorgevoerd van € 25.000.
- 2 Beide bibliotheken kunnen winst boeken bij samenwerking in een cluster Groningen Stad – Haren. In dit cluster ontstaat dan een nieuw samenwerkingsverband Groningen Zuid – Haren, waarbij Haren een brede bibliotheek blijft voor alle leeftijdsgroepen en Groningen Zuid een familiebibliotheek heeft, die vooral is gericht op jeugd, gezinnen en minder mobiele wijkbewoners, en kleinere vestigingen in Hoogkerk en Vinkhuizen.
Het wederzijds profijt van samenwerking ligt onder meer in:
 - innovatie van dienstverlening (onder meer digitale dienstverlening en vernieuwing cq uitbreiding van diensten aan het onderwijs);
 - verbeteren van de efficiency, onder meer door gezamenlijk collectiëren;
 - ruimere mogelijkheden voor het personeel (job rotation, projectmatig werken, ontwikkelen specialismen).
- 3 De belangrijkste vragen rond clustering zijn niet zozeer inhoudelijk van aard, maar vooral bestuurlijk. De voornaamste vraag is hoe de gemeente Haren, wanneer deze net als de gemeente Groningen een directe subsidiërelatie krijgt met Biblionet, de bibliotheek kan blijven aansturen. Uitgangspunt is dat de gemeente Haren opdrachtgever is voor het bibliotheekwerk, Biblionet zou dan, net als bij de gemeente Groningen, opdrachtnemer worden. In de rapportage is een advies opgenomen over de wijze waarop bestuurlijke afspraken worden vastgelegd en de gemeente Haren 'grip' kan houden op de naleving ervan:
 - In een convenant tussen Biblionet en de gemeenten Groningen en Haren worden afspraken gemaakt over deelname van beide bibliotheken aan het provinciaal netwerk. Tevens worden afspraken opgenomen over de afstemming van beleid tussen de gemeenten Groningen en Haren.
 - In een meerjarenbeschikking worden de afspraken rond budgetsubsidiëring vastgelegd (aparte documenten voor Groningen en Haren).
 - Biblionet c.q. de clustermanager rapporteert aan de gemeente Haren over de voortgang van het bibliotheekwerk: financieel (halfjaarcijfers, concept jaarrekening), via een management rapportage (met kentallen/prestatie indicatoren) en door inhoudelijke rapportage over de voortgang in de uitwerking van het werkplan (inclusief de vernieuwingsagenda).

- 4 Andere aanbevelingen voor de clustering zijn:
- Er komt een clustermanager die goed op de hoogte is van en aanspreekbaar op de stand van zaken in de Harense bibliotheek, zowel naar inhoud als bedrijfsvoering/financiën.
 - De bibliotheek Haren heeft zichtbaar profijt van het efficiency voordeel dat uit clustering voortkomt en de gemeente wordt in de positie gebracht om in deze keuzen te maken.
 - Er is periodieke externe controle op de voortgang van het bibliotheekwerk in Haren.
 - Het is aan te bevelen voor de gemeente Haren om een klankbordgroep of gebruikersraad te benoemen die de gemeente adviseert over de voortgang van het bibliotheekwerk.

Bijlagen

Bijlage 1 De organisaties in kengetallen

Indicatoren (2005)	Haren	Groningen
<i>Algemeen</i>		
Inwonertal	19.008	179.400
Ledental (%van inwoners)	8.179 (43%)	53.300 (29.7)
Aantal volwassen leden	4.011	33.595
Aantal jeugd leners	4.168	19.705
Aantal vestigingen	1 (plus bibliobus)	8
Openingsuren (totaal)	24.5	215
<i>Collectie</i>		
Grafisch	42.063	351.563
Avm	85	25.226
Overig	0	0
Totaal	42.148	376.789
<i>Uitleningen</i>		
Grafisch	201.903	1.484.187
Avm	1.235	127.000
Overige (bibliobus)	10.232	0
Totaal	203.138	1.611.187
Aantal uitl per gebruiker	24.8	30.2
Aantal uitl per openingsuur	8.291	7.493
Aantal uitl per formatie-uur	908	633
Bezoekers per jaar		1.235.579
<i>Financiën</i>		
Subsidie	€ 482.855	€ 4.193.420
Subsidie per inwoner	€ 25.40	€ 23.37
Subsidie excl huisvesting	€ 13.68	€ 13.93
Eigen inkomsten	€ 158.071	€ 1.863.050
%subsidie - % eigen inkomsten	75.4 - 24.6	69.3 – 30.7
Baten per lid	€ 18.73	€ 19.80
<i>Personeel</i>		
Aantal uren	223.50 uren	2.544.05 uren
Aantal fte	6.21 fte	70.67 fte

Bijlage 2 Prestatie afspraken Meerjaren beschikking subsidiëring Gemeente Haren - OB Haren 2005 – 2007

NB: de gemeente Groningen beschikt niet over actuele budgetafspraken met de bibliotheek. Deze worden wel ontwikkeld in het kader van de herstructurering.

Specifiek deel ten behoeve van de Openbare Bibliotheek Haren

De visie van de gemeente op het gebied van kunst en cultuur is neergelegd in de notitie Durven Delen (september 2003). De gemeente Haren vindt educatie en participatie met betrekking tot cultuur van belang voor het welbevinden van haar inwoners en streeft naar een efficiënte culturele infrastructuur die past bij de maat van Haren. Hiertoe subsidieert de gemeente een aantal instellingen en organisaties.

De gemeente acht zich medeverantwoordelijk voor samenwerking tussen de instellingen en organisaties, afstemming van het aanbod, signalering van knelpunten, lokale ontwikkelingen en hiaten in het cultuuraanbod. Concreet betekent dit dat de gemeente binnen het kader van de welzijnsnota zorgt voor adequate huisvesting, personele en organisatie kosten voor afstemming, signalering en coördinatie. Met deze faciliteiten realiseren de instellingen voor de inwoners van Haren voorzieningen, activiteiten en diensten. De instellingen en organisaties werken vraaggericht en delen hun expertise met al hun partners.

De Bibliotheek is een basisvoorziening op het terrein van cultuur. De bibliotheek biedt iedere inwoner van Haren toegang tot alle openbare documentaire informatiebronnen om te voorzien in informatiebehoeften die niet specifiek gebonden zijn aan de professionele beoefening van bestuur, bedrijf of wetenschap. Daarnaast schept de bibliotheek voorwaarden voor het effectief en doelmatig gebruiken van documentaire informatiebronnen en treft daarbij specifieke maatregelen voor degenen die problemen ondervinden bij het gebruik ervan. De bibliotheek draagt daardoor bij aan een samenleving waarin kennis, begrip en samenhang zo belangrijk zijn, dat nieuwsgierigheid, verdraagzaamheid en betrokkenheid beleefd worden als maatschappelijke waarden.

Het basisbudget voor 2005 bedraagt € 481.385,-. Daarnaast wordt in 2005 een afkoopsom voor de bibliobus verstrekt ter hoogte van € 16.393,-. De indexering van het basisbudget vindt plaats op basis van 38% loongevoelige kosten en 62% prijsgevoelige kosten.

De bibliotheek levert hiervoor de volgende prestaties:

- Minimaal 37% van de inwoners van Haren is bij de bibliotheek ingeschreven als gebruiker, waarvan de helft van 18 jaar of jonger.
- De bibliotheek heeft minimaal 210.000 uitleningen per jaar, waarvan minimaal 40% aan jongeren.
- De bibliotheek houdt een collectie in stand, waarbij de effectiviteit van de gedrukte en de digitale media voldoet aan de landelijke en provinciale normen.
- De bibliotheek stelt een deel van de collectie beschikbaar in de buitendorpen.
- De bibliotheek participeert in diverse samenwerkingsverbanden op het brede terrein van cultuur.
- De bibliotheek participeert in het proces van bibliotheekvernieuwing. Dit proces draait om schaalgrootte, professionaliteit en kwaliteit en cultureel ondernemerschap.
- Binnen het kader van de bibliotheekvernieuwing heeft de bibliotheek in 2006 samen met de gemeente de lokale Vernieuwingsagenda bibliotheekwerk opgesteld.
- De bibliotheek is uiterlijk in 2007 aangesloten bij een regionale cluster van bibliotheken.
- De bibliotheek geeft in 2005 inzicht in het gebruik van de internetvoorziening en bouwt in de loop van de budgetperiode deze verder uit. De bibliotheek zorgt voor een groeiend gebruikersaantal van de internet-pc's.

Bijlage 3 Lijst van geïnterviewden

- Anje Toxopeus, wethouder gemeente Haren
- Hinke de Boer, beleidsmedewerker gemeente Haren
- Jan Boland, bestuur bibliotheek Haren
- Monique Jansen, bestuur bibliotheek Haren
- Gerrit Zock, bestuur OB Groningen
- Stien De Veij Mestdagh, bestuur OB Groningen
- Doeke Sijens, Christiaan Riksen en Truus Remmerts, OB Groningen
- Janneke Klok, clustermanager
- Grieteke Pietersen, Ria Breugink, bibliotheek Haren
- Quirijn van den Hoogen, beleidsmedewerker gemeente Groningen
- Arend Middelveld, Biblionet