

Nieuwsbrief Nieuw Bibliotheekwerk

nr. 4, jaargang 6, april 2006

Uitgave: 10 PBC's/PSO's. Redactie: Wim Keizer, tel. 023 – 5546387, e-mail wkeizer@soobbozh.nl

Van de redactie

"Het nieuwe is slechts zelden goed, omdat het goede slechts korte tijd nieuw is". Deze uitspraak, die ik tegenkwam in het blad *De Journalist*, schijnt van Arthur Schopenhauer te zijn. Een uitspraak om ook bij de bibliotheekvernieuwing in gedachten te houden. Is een *servicepunt* bijvoorbeeld echt wel beter dan de goede, oude, flexibele *bibliobus*? Is een serie *clusterbibliotheken* echt beter dan een *PBC-netwerk*? Wordt daar landelijk over nagedacht? Ik weet het niet. Wel zijn er landelijk *zorgen* over de provinciale ondersteuning. En de leden van het Netwerk van Directeuren werden *geprikkeld* na te denken over de basis-bibliotheekvorming. Lees erover in deze Nieuwsbrief

Wim Keizer
25 april 2006

Landelijke zorgen over PBC's/PSO's en WSF

Op landelijk niveau begint men zich zorgen te maken over de ontwikkelingen rond de PSO's en de WSF-bibliotheken. Zoals in deze Nieuwsbrief al meermalen is geconstateerd, zijn die ontwikkelingen per provincie zeer verschillend.

De ene PBC/PSO (Groningen, Drenthe, Overijssel) is stevig ingebed in het provinciale netwerk ("cohesiemodel"), de andere moet zich (of wil zich) op basis van een "marktmodel" redden, of wordt zelfs opgeheven (Utrecht).

Op z'n best worden PSO's die niet helemaal kiezen voor het marktmodel *uitvoeringsorganisatie* van het provinciaal directie-overleg (PDO) als *beleidsbepalend orgaan* van het provinciale netwerk (DOL, DOBB, BOZH, SOOB, SUB, SGB), als de provincies en de PSO's het zelf althans willen.

Terwijl de ene provincie (Zuid-Holland, Limburg, Groningen) de WSF wegbezuinigt, begint de andere (Flevoland) er juist mee.

Discussienotitie PSO's

Het Procesbureau hield over de PSO's in december 2005 een zogenaamde "expertmeeting". Die leidde tot de parttime aanstelling bij het Procesbureau van Pieter Laban, ambtenaar cultuur van de provincie Utrecht, met als eerste taak een *discussienotitie* te schrijven als input voor gesprekken met de *stakeholders*. In deze notitie zet Pieter Laban de welbekende problematiek nog eens uiteen. Gestreefd wordt naar een vervolgbijeenkomst in mei/juni.

Kadernotitie zwaartepuntvorming

Wat de WSF-problematiek betreft, heeft de landelijke Stuurgroep geconstateerd dat de zogenaamde *zwaartepuntvorming* (een term uit de Richtlijn) niet snel genoeg uit de steigers komt. Om die reden heeft de Stuurgroep OCW gevraagd het proces met een procesmanager te versnellen. Daarvoor is Marcel Eijffinger, ambtenaar bibliotheekzaken OCW, aangesteld. Inhoudelijk werkt hij samen met Jos Debeij van de VOB. De VOB is ook bezig met collectiebeleid ("collectienetwerk Nederland") en legt een link met de zwaartepuntvorming. Bij zwaartepuntvorming horen natuurlijk Zwaartepuntbibliotheken (ZPB'en).

OCW en VOB zien het begrip Zwaartepuntbibliotheek breder dan WSF-bibliotheek, maar ontkennen niet dat de aanleiding voor de zwaartepuntdiscussie mede de WSF-problematiek is.

Marcel Eijffinger richt zich op bestuurlijke besluitvorming en werkt aan een *kadernotitie* die op voldoende bestuurlijk draagvlak moet kunnen rekenen.

De VOB verzorgt de inhoudelijke kant. Op 27 april organiseert zij samen met de Stichting WSF een inhoudelijke bijeenkomst

voor het bibliotheekveld over zwaartepuntvorming.

Er zal een brochure worden uitgedeeld waarin de WSF-bibliotheken zich presenteren met de mogelijkheden die zij te bieden hebben.

WSF, G-4 (t.w. de Bibliotheken Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht) en de VOB vormden een Stuurgroep met Gerard Reussink (Bibliotheek Rotterdam) als voorzitter. Jan-Ewout van der Putten vertegenwoordigt de VOB en Ariëtte Skolnik de Stichting WSF. Doel is "een vernieuwde zwaartepuntfunctie neer te zetten die op landelijk niveau vanuit provinciale pijlers (lees: bekostiging - wk) een samenhangend landelijk stelsel vormt". Aldus de WSF-Nieuwsbrief van 22 maart 2006.

Commentaar

Rijkszorgen rijkelijk laat

De basisbibliotheekvorming versterkt het streven naar lokale/regionale autonomie. In mijn laatste jaarlijkse beschouwing over de effecten van het Koepelconvenant heb ik daar in december nog eens op gewezen. *Rijkelijk laat* komen OCW, Stuurgroep en Procesbureau nu tot de ontdekking dat WSF-bibliotheken en PBC's/PSO's onder druk staan en - waar dat niet het geval is - dat op z'n minst de ontwikkelingen per provincie erg verschillen. Tja, wat had men landelijk eigenlijk anders verwacht, gegeven de totale onachtzaamheid die het rapport-Meijer en in zijn spoor het Koepelconvenant tentoonspredde inzake de provinciale ondersteuningsstructuur (en de tot de dag van vandaag expliciet in de Wet Specifiek Cultuurbeleid genoemde PBC's, die tenminste in de nu vrijwel overal verdwijnende PBC-netwerken nog voor samenhang wisten te zorgen).

De geest van autonomie, zowel bij veel gemeenten als BB-directeuren, is uit de fles en het valt zwaar te betwijfelen of die er met alleen mooie woorden in *discussienotities* en *kadernotities* zonder veel extra rijksgeld ooit nog weer in komt. Er komen in bibliotheekland meer werkgevers en werkgevertjes dan er ooit geweest zijn. De WOB bezint zich al op haar toekomst. Lange leve de schaalvergroting en de slagkracht.

In 2003 constateerde Jan-Ewout van der Putten bij een bijeenkomst met de Vereniging PBC's dat er in het hele openbare

bibliotheekwerk (waarin ca. 10.000 mensen werkzaam zijn) zo'n 30 tot 40 mensen rondlopen met wie je beleidsinhoudelijk iets kunt. Dan zijn er nog zo'n 80 die mee willen denken. De rest komt de grens van de eigen instelling niet over.

VOB + WSF/ZPB + PBC's/PSO + NBD/Biblion (+ organisatieadviesbureaus + andere commerciële aanbieders): bieden zij samen niet wat *te veel* ondersteuning en innovatieve ideeën en ideetjes? Lijkt me geen rare vraag, gezien de voortdurende competentiestrijd en *bestuurlijke drukte* met pogingen de eigen rol flink op te blazen en die van de ander te kleineren. Wat de VOB doet, kan dele ook door de PBC's/PSO's worden gedaan. Het omgekeerde geldt ook. Wat de PSO's/PBC's doen kan ten dele ook door de WSF-bibliotheken/ZPB'en worden gedaan. Het omgekeerde geldt ook. Dit verschijnsel veroorzaakt ook dat er voor iedere oplossing wel weer een probleem (te bedenken) is: je moet toch ergens je bestaansrecht aan ontlenen. En dat alles zonder coherente visie op wat een goede openbare bibliotheekvoorziening anno 2006 of anno 2016 te bieden moet hebben.

Zo'n 30 tot 40 mensen met wie je beleidsmatig iets kunt... op een bestand van 10.000 in de hele sector. Dat pleit voor krachtenbundeling ("Basisbibliotheek Nederland"), niet voor versnippering en competentiestrijd. Maar ja, de gemeentelijke autonomie is in Nederland een niet alleen door de VNG fel verdedigd goed. Zolang dat het geval is en het ook de provincies als regisseur ontbreekt aan *doorzettingsmacht* zullen de landelijke zorgen over verschillende bibliotheekontwikkelingen per gemeente, regio en provincie blijven aanhouden.

Wat men daar verder ook over zou willen zeggen: deze zorgen zorgen in elk geval voor werkgelegenheid.

WK

Verslag ledenbijeenkomst NvD Basisbibliotheek topbibliotheek?

Wat gaat er goed in de basisbibliotheekvorming? Wat gaat er verkeerd? Wat kan er beter? Wordt de basisbibliotheek topbibliotheek? En: is de hele basis-

bibliotheekvorming eigenlijk wel een goed idee?

Vragen waar leden van de Vereniging Netwerk van Directeuren (NvD) zich 23 maart 2006 in Groot Kievitsdal te Baarn mee bezig hielden tijdens een door het bestuur georganiseerde themabijeenkomst.

Het bestuur had 6 sprekers bereid gevonden het thema van verschillende kanten te belichten. De conclusie kan zijn dat basisbibliotheekvorming veel valkuilen kent en dat er aan heel wat voorwaarden voldaan moet worden, wil zij succesvol genoemd kunnen worden. En bovenal: dat men zich ernstig kan afvragen of de basisbibliotheekvorming wel een goed idee is.

Theek 5

De eerste spreker, **Theo Peeters**, directeur van het nieuwe Brabantse bibliotheekcluster Theek 5, zei dat het allerbelangrijkste is dat je er zelf in gelooft. "Ook wij hebben best moeilijke momenten meegemaakt. Maar we geloofden erin. En we kennen geen problemen, alleen maar uitdagingen".

Geen bezuinigingen

Theo vertelde dat hij een convenant is aangegaan met alle betrokken gemeenten en bibliotheken. Daarin staan als budgetafspraken voor de periode 2005-2007 dat er geen bezuinigingen komen, dat er 1% indexering komt en dat de voorzieningen zoals die er voor de verschillende functies waren op de datum van het aangaan van het convenant in stand gehouden worden. Deze nulsituatie (lijst van producten en diensten per gemeente) werd dus minimaal gehandhaafd. (De subsidie per inwoner (exclusief huisvesting) varieert overigens per gemeente van 12,50 euro tot 19,75 euro). Op die manier lukte het de noodzakelijke rust te creëren om te kunnen werken aan de integratie van 5 instellingen in Theek 5. Kosten van de backoffice zijn toegedeeld naar rato van het inwonertal, waarbij die van de grootste bibliotheek (Oosterhout) zwaarder zijn gewogen.

Resultaten

Goede resultaten van de clustervorming zijn:

- één automatiseringsnetwerk voor 12 vestigingen;
- één gezamenlijke catalogus;
- een gezamenlijke website.

Verder zijn er 5 kennisteams gevormd en is kennis delen en krachten bundelen een belangrijke winst van het samengaan.

Zuid-Holland Zuidoost

Een minder positief gestemd verhaal kwam van **Liesbeth van Eck**, directeur van de Bibliotheek Dordrecht en tot voor kort betrokken bij basisbibliotheekvorming in de regio Zuid-Holland Zuidoost (498.000 inwoners, verdeeld over 17 gemeenten, waarvan 12 bibliotheken directievoering hadden van ProBiblio en 5 zelfstandig waren).

Liesbeth zei dat het gaat om een regio met weinig samenhang. Toen zij aantrad als directeur van de Bibliotheek Dordrecht was het proces al gaande, met een stuurgroep (waarin o.a. 3 wethouders, een extern bureau - Boer & Croon - en een kwartiermaker uit eigen gelederen, die, zoals Liesbeth zei "alles wist, terwijl wij het druk hadden met de eigen organisatie").

Blauwdruk

Liesbeth vertelde gaandeweg de indruk te krijgen dat er al een blauwdruk lag en dat alles wat daarin paste werd meegenomen, maar alles wat er niet in paste niet. "Voor mij was het een rijdende trein, waarbij ik uit de deur hing, terwijl ik in de cockpit had willen zitten". Ook de andere directeuren van de zelfstandige bibliotheken (Zwijndrecht, Ridderkerk, Alblasterdam en Gorinchem) waren ontevreden over het proces. Ze wisten - op één na - hun wethouders ervan te overtuigen dat het beter is dat eerst de "ProBiblio-bibliotheken" onderling gaan fuseren, waarna de zelfstandige in een later stadium kunnen volgen. Aangezien de wethouder van Gorinchem voorzitter van de stuurgroep is, besloot de bibliotheek van Gorinchem wel mee te doen met de fusie van de ProBiblio-bibliotheken.

Niet negatief

Liesbeth eindigde met te zeggen niet negatief te zijn over basisbibliotheekvorming, maar wel over het proces zoals dat gegaan is. En met een gedicht van de Dordrechtse dichter J. Eikelboom:

*Wat nadert, komt nooit dichterbij,
omdat het er altijd al is geweest.*

Twee modellen

Farida Farhadpour, organisatiedeskundige van Aramesh BV, plaatste de voorgaande inleidingen in het licht van twee door haar gehanteerde modellen bij organisatie-ontwikkeling, n.l. een *Organisatie Transformatie* met vier fasen:

- reactief
- responsief
- pro-actief
- topprestaties leverend

en een *Aanpak van veranderingsprocessen op verschillende dimensies*, n.l. op een horizontale schaal van **Zakelijk (wat?)** (links) tot **Persoonlijk (Wie?)** (rechts) en een verticale schaal van **Heden** (onder) tot **Toekomst** (boven).

Groot gat

Mevrouw Farhadpour zei bij het eerste model dat een organisatie nooit in één keer van *reactief* naar *topprestaties leverend* kan komen. Dus een te groot gat tussen ambities en werkelijkheid leidt tot problemen. Dat zou het geval geweest kunnen zijn in Zuid-Holland Zuidoost. Bij elke fase horen ook verschillende stijlen van leidinggeven.

Kenmerken van de verschillende fasen zijn:

- *reactief*: overleven, consolideren, laissez faire, individueel, bestraffend leiderschap.
- *responsief*: doelen vast stellen, activiteiten plannen, problemen oplossen, teams vormen, situationeel leiderschap.
- *pro-actief*: een visie formuleren, op lange termijn plaatsen, prestaties managen, de organisatie ontwikkelen, transformationeel leiderschap.
- *topprestaties leverend*: naar mogelijkheden zoeken, strategisch navigeren, de ontplooiing managen, metasystemen creëren, holistisch leiderschap.

Bijzondere aandacht verdienen fusies van organisaties die in verschillende fasen zitten.

Aandachtspunten

Ook het tweede model levert aandachtspunten voor basisbibliotheekvorming:

- maak ambities niet groter dan reëel is;
- blijf communiceren;
- neem voldoende tijd voor elke stap;
- neem de toekomst als perspectief, maar blijf met beide benen op de grond;
- evalueer elke stap voor je overgaat naar een volgende stap.

Provincie Noord-Brabant

Eric Koopmanschap, provinciaal ambtenaar bibliotheekwerk in Noord-Brabant en als zodanig coördinator bibliotheekvernieuwing, vertelde hoe deze provincie erin geslaagd is al 14 nieuwe bibliotheekclusters te laten ontstaan. Hij meldde vanaf 2000 met deze klus bezig te zijn. Er is gekozen voor een bottom-up-benadering, met stimulansen door de provincie op 3 sporen: de BB-vorming, de vormgeving van het netwerk en het creëren van draagvlak.

Problemen

Ondanks het feit dat de clustervorming in Brabant ver gevorderd is, zag Eric Koopmanschap wel problemen:

1. Er is onvoldoende samenwerking tussen OCW, IPO en VNG, onvoldoende invulling van begrippen, onvoldoende sturing door het procesbureau en weinig concrete ondersteuning.
2. Er is onvoldoende gevoel van urgentie bij gemeenten, met name de 30-min.
3. De provincie heeft als regisseur onvoldoende sturingselementen. Er kan wat geld ingezet worden, er kan gecommuniceerd worden, maar het ontbreekt aan een wettelijk kader en aan doorzettingsmacht.
4. Er is onvoldoende visie op wat een basisbibliotheek moet zijn. Het rapport-Meijer was al een compromis met een hoog bestuurlijk haalbaarheidsgehalte, t.o.v. eerdere rapporten over structuurveranderingen.
5. Door de grote aandacht voor de structuur, is er onvoldoende aandacht voor de inhoud en voor de klant.
6. Gemeenten en basisbibliotheken pakken hun rollen (opdrachtgever en opdrachtnemer) onvoldoende op; er zijn zorgen over de invulling van de opdrachtgeverrol door gemeenten;
7. Bij gemeenten is een fixatie op financiën.

Specifiek voor Noord-Brabant:

8. Er is veel verdeeldheid in het bibliotheekwerk, met spelers als de PBC/PSO, de WSF, de bibliotheken, met dus ook strijd over de compensatie van wegvallende PBC-gelden.
9. De aanloop naar een effectief Brabants directieoverleg was lang.
10. Er is een sterke traditie om dingen bottom-up te willen doen.

Oplossingen

Eric zocht het in de volgende oplossingen (die ten dele al in praktijk waren gebracht):

1. Maak een duidelijke definitie van "basisbibliotheek", discriminerend en inspirerend;
2. creëer duidelijke spelregels voor deelname aan het bibliotheeknetwerk, met evenwicht in halen en brengen.
3. kies voor de klant-focus, met duidelijke afspraken over deelname in en financiering van het netwerk. Maak een bestuursovereenkomst om de zaak enige soliditeit te geven.
4. Focus als provincie op inhoud en netwerkprojecten die gemeenten overstijgen maar die gemeenten wel overtuigen.

Netwerk Overijssel

Henk Middelveld, directeur van de Overijsselse Bibliotheek Dienst (OBD), vertelde waarom in Overijssel doelbewust is gekozen om niet in te zetten op boven-gemeentelijke basisbibliotheekvorming. Na een aantal jaren van ruzie, kwam het Overijsselse bibliotheekveld tot de afspraak dat structuurdiscussies taboe zijn. Daar kwam bij dat er in Overijssel in het spoor van gemeentelijke herindelingen (van 45 naar 25 gemeenten) al veel bibliotheekfusies waren geweest. Met instemming van provincie en gemeenten werd gekozen voor *het principe van herkenbaarheid*: één bibliotheek-organisatie per gemeente handhaven. Ook de provincie vond de inhoud veel belangrijker dan de structuur. Henk meldde dat OCW er niks van vond: er kwamen geen oekazes dat het niet zou mogen, maar ook geen premies ter aanmoediging. Henk zei dat clustervorming in Overijssel geen item is.

Concreet

Binnen het Directieoverleg Bibliotheken Overijssel (DOBO) met de OBD als uitvoeringsorganisatie kon er met extra geld van de provincie veel aan concrete vernieuwingen worden gedaan en daar richtte en richt de aandacht zich op. De OBD is één van de spelers in het netwerk en maakt zich ook sterk voor verbetering van dat gehele netwerk.

"Geen sterk model"

Henk zei dat het basisbibliotheekmodel zoals dat in andere provincies wordt nagestreefd

hem *geen sterk model* lijkt, gelet op de verschillende financiers, het gevoel dat gemeenten erbij hebben, de schaalomvang en de kracht van de besturen en de directies. Maar de OBD is graag bereid BB'en te helpen.

Goed luisteren

Jan Scherrenburg van Acta Advies zei dat Acta ongeveer 14 clusters begeleid heeft. In veel gevallen verwacht men dat een organisatiebureau als Acta even zal vertellen hoe het moet en staat men om die reden al op scherp om alle bezwaren van een fusie op te noemen. Dus is de Acta-aanpak om eerst goed te luisteren en vervolgens aan te haken bij wat er al leeft. Dit kan betekenen dat niet alle potentiële deelnemers meteen al meedoen aan BB-vorming. Een groot probleem dat hij tegenkwam en -komt, wordt gevormd door de verschillen in financiering tussen grotere en kleinere bibliotheken. Een te lage bijdrage kan betekenen dat een bibliotheek nog niet kan meedoen en gefaseerd naar het gewenste niveau moet groeien. Of, als men dat niet wil, dat duidelijk wordt gemaakt wat de consequenties zijn van niet meedoen.

Voor- en nadelen

Meedoen van een grotere bibliotheek aan een cluster heeft voordelen, maar ook nadelen (i.v.m. de eisen die zo'n grotere bibliotheek vaak stelt). De neiging van gemeenten is echter om vooral in te zetten op de frontoffice en terughoudend te zijn in de financiering van de backoffice. Scherrenburg vond überhaupt dat gemeenten vaak alleen met een financieel oog kijken. Het ingewikkeldste van zijn werk noemde hij raadscommissies van vooral de kleinere gemeenten op basis van inhoudelijke argumenten ervan te overtuigen mee te doen.

Colofon

De Nieuwsbrief Nieuw Bibliotheekwerk is een uitgave van de volgende 10 organisaties: Biblionet Groningen, Bibliotheekservice Fryslân, PBC Drenthe, Overijsselse Bibliotheekdienst, Biblioservice Gelderland, PBC Utrecht, ProBiblio (PSO voor Noord- en Zuid-Holland), Zeeuwse Bibliotheek, Cubiss (v/h PBC Noord-Brabant) en Bibliotheekhuis Limburg. De relatie tussen deze 10 organisaties en de redacteur is geregeld in een redactiestatuut