

Nieuwsbrief Nieuw Bibliotheekwerk

nr. 5, jaargang 7, mei 2007

Uitgave: 8 PSO's en NvD. Redactie: Wim Keizer, tel. 023 – 5546387, e-mail wkeizer@soobbozh.nl

Van de redactie

Naast de strategische activiteiten van de Denktank Netwerkvorming (Procesbureau) nu ook *VOB-strategie*, met een projectleider/moderator.

Volgens onderzoeksbureau TNS NIPO is de situatie voor Schoolbieb zorgelijk. De VOB zegt echter dat de meeste knelpunten al zijn of worden aangepakt. Het bestuur stelt de leden voor vertrouwen uit te spreken in Schoolbieb.

In een special van de Nieuwsbrief (4a, 25 april) publiceerde ik 8 reacties op het artikel van **Chris Wiersma**, *Voorbij vrijblijvendheid*, dat in de Nieuwsbrief van februari/maart stond. In dit meinummer de reactie van Chris op de special.

En verder nog een 9^e reactie, van **Wim van de Fliert** (Biblioservice Gelderland), op het oorspronkelijke verhaal van Chris. Kop en tussenkoppen zijn van mij.

Wim Keizer,
23 mei 2007

VOB-bestuur trekt moderator aan voor strategiediscussie

Het VOB-bestuur heeft **Frans Meijer**, oud-directeur Bibliotheek Rotterdam, aangehouden als projectleider voor een strategiediscussie. In de ledenvergadering van december 2006 heeft het bestuur de leden toegezegd om in 2007 te starten met een discussie over de positionering van de VOB ten opzichte van haar leden en ten opzichte van het stelsel als geheel.

Plan van aanpak

De heer Meijer heeft voor het bestuur een eerste nota met een plan van aanpak geschreven. Het bestuur heeft deze in de bestuursvergadering van 19 april aan-

genomen. Het VOB-bestuur ziet zichzelf in het discussieproces als strategiecommissie, met de heer Meijer als moderator.

Dat schrijft de VOB aan het Zuid-Hollandse PDO (BOZH), in reactie op de brief van BOZH d.d. 12 april (zie ook Nieuwsbrief april 2007). BOZH pleitte er voor om voor de digitale taken een centrale aanpak te kiezen en voor de fysieke taken een decentrale.

Het bestuur wil 14 juni "een strategische notitie" voor de ledenvergadering agenderen. In deze notitie zal een tijdspad worden aangegeven.

Discussie met PDO'en

Eén van de onderdelen van het proces zal zijn dat het bestuur (of een afvaardiging) als strategiecommissie de komende maanden de PDO'en zal bezoeken om de strategische notitie ook in kleiner verband met de VOB-leden te bespreken. In dat kader wil de VOB bij BOZH dan nader ingaan op de brief van BOZH.

Situatie Schoolbieb zorgelijk; voortbestaan voorwaardelijk

De situatie voor Schoolbieb is zorgelijk. De volgende bedreigingen zijn er:

- Schoolbieb is nog niet af. Het product is nog ver onder de maat. De inhoud (het vullen van de content) moet nog sterk verbeteren.
- Het idee van Schoolbieb is geweldig, maar het is wel veel omvattend en ambitieus.
- De geringe bekendheid van Schoolbieb. Het leeft totaal niet onder leerlingen en docenten.
- De site is niet uniek, er zijn veel concurrerende sites. Met name Kennisnet.nl.
- Dat men voor Schoolbieb moet gaan betalen. De concurrerende sites zijn overwegend gratis.

Dat concludeert TNS NIPO in een *kwalitatief onderzoek* onder scholen. Het onderzoek is

in opdracht van de VOB gehouden, op aandrang van SOOB NH, BOZH en ProBiblio. Naast een kwalitatief onderzoek onder scholen, zijn er een *kwalitatief en kwantitatief onderzoek onder bibliotheken* gehouden. Het hele onderzoek is te downloaden van de VOB-site. De VOB heeft het onderwerp Schoolbieb geagendeerd voor de komende ledenvergadering (14 juni).

Kwaliteit, meerwaarde en bekendheid

De onderzoekers zeggen dat, wil Schoolbieb het gaan redden, aan de volgende voorwaarden moet zijn voldaan:

- De site moet goed gevuld zijn en technisch in orde.
- De site moet naast standaard-informatie duidelijke meerwaarde bieden (actuele informatie, animatiefilmpjes, diepgang en informatie).
- Er zal veel bekendheid gegeven moeten worden aan de site.

Opboksen tegen Google

Verder zeggen de onderzoekers:

"Schoolbieb zal moeten opboksen tegen een gigant als Google (die *top of mind* is bij leerlingen en docenten) en al gevestigde en bekende namen als Kennisnet en Davindi".

"Samenwerking met Kennisnet wordt geprefereerd, zodat er één portal voor het onderwijs ontstaat".

"De bereidheid van scholen om te betalen voor Schoolbieb is afhankelijk van het bedrag en de kwaliteit van de site. Vooralsnog lijkt de bereidheid erg klein te zijn, omdat de site nu nog niet voldoende gevuld is, men op scholen sterk moet bezuinigen en men soortgelijke informatie op andere sites gratis kan krijgen".

Exploitatie: soorten leden

Wat de toekomstige exploitatie van Schoolbieb betreft, concludeert de VOB dat er verschillende soorten leden zijn:

- een groep die gemotiveerd is voor Schoolbieb en zelf wil investeren (zij het in sommige gevallen tot zekere hoogte);
- een groep die Schoolbieb wil vermarkten (en externe financiering belangrijk vindt);
- een kleine groep die geen mogelijkheden ziet te participeren of, bij nader inzien, niets ziet in Schoolbieb.

Subsidie

Wat structurele subsidies betreft, is duidelijk dat die uit 3 bronnen kunnen komen:

- de gemeente;
- de provincie (via de PSO of het PDO);
- het rijk (al dan niet uit structureel maken van de vernieuwingsgelden, al dan niet via de provincies of "het landelijk netwerk").

Voorstel VOB

In een concluderend stuk over het onderzoek zegt de VOB dat de meeste in het onderzoek genoemde knelpunten al zijn of worden aangepakt.

Het bestuur stelt de leden voor vertrouwen uit te spreken in Schoolbieb, zich in te spannen de voor de exploitatie benodigde gelden blijvend te halen uit OCW-vernieuwingsgelden en de bereidheid uit te spreken een eigen bijdrage te leveren.

Op zoek naar richtinggevende scenario's bibliotheekwerk

De Stuurgroep Bibliotheken en het Procesbureau hebben ontdekt dat er nogal *uiteenlopende verwachtingen en beelden* bestaan over de toekomst van de openbare bibliotheek. Reden om het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) te vragen relevante trends in kaart te brengen en die samen te smelten tot *een richtinggevende scenario*.

Dat schrijft **Frank Huysmans**, bijzonder hoogleraar bibliotheekwetenschap, in BibliotheekBlad nr. 8/9. Samen met **Carlien Hillebrink** van ProBiblio is hij aangetrokken om het onderzoek te doen. Het is in april begonnen. De resultaten moeten in maart 2008 gepresenteerd worden. *Dit betekent ook dat de Stuurgroep tot die datum nog blijft zitten.*

Vier vragen

De onderzoekers willen vier vragen beantwoorden:

1. Wat zijn de historisch gegroeide normatieve principes die aan het functioneren van de openbare bibliotheek als publieke instelling ten grondslag liggen?
2. Welke relevante ontwikkelingen in de samenleving en aan de aanbodzijde van

de maatschappelijke informatievoorziening (in binnen- en buitenland, in de publieke en de private sfeer) zijn in het komende decennium te verwachten?

3. Welke relevante ontwikkelingen in bibliotheekgebruik en (breder) in media- en informatiegebruik zijn in het komende decennium te verwachten?
4. Hoe kan de openbare bibliotheek, uitgaande van haar in vraag 1 bedoelde publieke functies, op de onder 2 en 3 aangeduide ontwikkelingen inspelen en welke verantwoordelijkheden dienen gemeentelijke, provinciale en landelijke overheden alsmede de branchevereniging te krijgen/te nemen om de bibliotheekbranche daartoe in staat te stellen?

Op basis van de bevindingen zullen enkele scenario's worden ontwikkeld, waarvan het meest waarschijnlijke èn vanuit maatschappelijk oogpunt het meest wenselijke verder wordt uitgewerkt. Dit scenario krijgt dan een vertaling in *handreikingen* voor het beleid. Huysmans zegt bewust voor het woord "handreikingen" te kiezen, omdat het niet aan de onderzoekers is om op de stoel van de beleidsmakers te gaan zitten.

Minister Ter Horst wil naar kerntaken voor provincies

Guusje ter Horst, minister van Binnenlandse Zaken, wil een bestuursakkoord met IPO afsluiten waarin staat wat de *core business* van de provincies is. "Je moet met elkaar afspreken wie waar over gaat. Niemand snapt er meer iets van als alle bestuurslagen zich overal mee gaan bemoeien", aldus minister Ter Horst in een interview in *VNG Magazine* van 20 april 2007.

Gesloten huishouding

Ter Horst had er als burgemeester van Nijmegen begrip voor dat de VNG vorig jaar in het *Manifest der gemeenten* pleitte voor een gesloten huishouding voor provincies, maar ze zegt nooit gevonden te hebben dat het een effectieve actie was en dat die de verhoudingen ten goede zou komen. Zij vindt het wel belangrijk het signaal op te pikken waarom dat Manifest er kwam.

Dat signaal is volgens haar dat de provincie steeds vaker beleid voert op terreinen die tot het takenpakket van de gemeenten horen.

"Gemeenten voelen zich daardoor bedreigd. Ze hebben al "last" van het Rijk, dat onder meer hun autonomie inperkte door de gedeeltelijke afschaffing van de OZB".

Ruimtelijk beleid

Op de vraag wat nu eigenlijk de core business van de provincie is, antwoordt Ter Horst dat die nog vastgelegd moet worden. "Maar ruimtelijk beleid en infrastructuur bijvoorbeeld vormen natuurlijk het terrein van de provincies. Gemeenten staan overigens vaak dubbel tegenover de provinciale zeggenschap. Ze vinden het fijn als ze geld krijgen, maar vervelend als provincies zich begeven op gebieden waarop de gemeenten al beleid voeren. Dat begrijp ik best. Gemeenten gaan bijvoorbeeld over de opvang van daklozen. De provincie kan dat beleid gerust financieel steunen. Maar zij moet er geen eigen beleid voor gaan maken".

Halvering specifieke uitkeringen

De minister zegt verder in het interview voor halvering van het aantal specifieke uitkeringen aan gemeenten te zijn. "De staatssecretaris en ik wijzen onze collega's er al regelmatig op dat voor elke specifieke uitkering die we erbij verzinnen er zo'n beetje drie moeten verdwijnen".

Reactie Chris Wiersma op special 4a De gouden greep

Geweldig. Ik schrijf een artikeltje van vier pagina's en krijg vijftien bladzijden terug vol belangrijke argumenten en overwegingen. Met veel stof om mijn opvattingen bij te stellen of aan te scherpen. Veel dank daarom aan Wim Keizer voor zijn uitnodigingen tot reactie en voor zijn aanvullingen en correcties op mijn stukje - het debat leeft, maar moet wel worden uitgelokt. Veel dank ook voor de reacties.

De eerlijkheid gebiedt me te zeggen dat de gevoelens van dankbaarheid worden omspoeld door een lichte teleurstelling. Ik hoopte met enkele welgekozen woorden het ragfijne spel der structuurdiscussie dichter bij een afronding te kunnen brengen. Het ziet er op het eerste gezicht niet naar uit dat dat gelukt is. Ik hoopte ook dat de reacties meer lijn en gemeenschappelijkheid zouden hebben. Ook die zitten er op het

eerste gezicht niet in. Op het tweede gezicht blijkt het mee te vallen.

De lokalo's

Ik heb mijn 10 punten minder vanuit de structuur dan vanuit het systeem willen schrijven, zonder een geheel nieuwe mensheid- en bibliotheekreddende blauwdruk te presenteren.

Openbare bibliotheken vormen naar mijn stellige overtuiging gezamenlijk een systeem, een geheel van actoren die elkaar direct en indirect, sterk en zwak beïnvloeden. De lokale basisbibliotheek is de hoeksteen van dat systeem, maar het is een misverstand om het systeem tot de hoeksteen te reduceren. Openbare bibliotheken vormen een branche, werken samen op regionaal, provinciaal en landelijk niveau, bieden gezamenlijk diensten aan (nog niet zo veel), hebben gemeenschappelijke vragen en antwoorden en dragen met hun successen en mislukkingen een gezamenlijk beeld uit. Iedere lokale bibliotheek draagt bij aan en wordt beïnvloed door de kracht van het merk openbare bibliotheek. Daaraan kun je je niet onttrekken, ook als je dat zou willen. Daarom zijn gemeenschappelijke projecten en acties essentieel, evenals samenwerking vanuit die gezamenlijkheid met de landelijke overheid, uitgeverij, boekhandel, onderwijs, etc. Kortom, ik heb niet zo veel op met het denken van de lokalo's voor wie de eigen basisbibliotheek de alpha en de omega is.

Lokaal cultureel ondernemerschap is dan niet minder belangrijk, integendeel. Het is niet alleen belangrijk voor de eigen bibliotheek, maar ook voor het geheel. We profiteren allemaal van het succes van de nieuwe bibliotheek Amsterdam en lijden allemaal onder het armoedige gemartel in sommige andere bibliotheken.

Schaal is niet alleen en zelfs bij lange na niet in de eerste plaats een kwestie van efficiency, maar vooral ook van effectiviteit en succes – voor de kracht van het merk zijn een landelijke strategie en profilering noodzakelijk. Daarom ben ik overtuigd van de noodzaak van een sterk landelijke niveau. De technologische en maatschappelijke ontwikkelingen versterken die noodzaak.

Framework for the future

Ik lees geen verzet tegen mijn pleidooi voor een gezamenlijke visie en strategie. Ik meen

dat de branche daar kracht aan kan ontleen. Wij (bibliotheken en VOB) zouden in discussie met de overheden en de Raad voor Cultuur eens in de vijf jaar een rapport moeten opstellen als 'Framework for the future'¹ waarin we de positie bepalen in de informatiesamenleving en de koers uitzetten voor de komende jaren en op basis daarvan gemeenschappelijke activiteiten en programma's ontwikkelen.

De branche neemt het initiatief, het resultaat komt in discussie met de overheden tot stand – gezien de bekostiging van de openbare bibliotheekvoorziening uit de collectieve middelen is die discussie wenselijk en onvermijdelijk. Ik ben blij dat het VOB-bestuur het onderwerp lange-termijnstrategie geagendeerd heeft voor de ledenvergadering van juni aanstaande.

Een landelijk stelsel

Na de fase van de 1000 bloemen, de ideeën en de projecten is de tijd meer dan rijp voor gezamenlijke visie en focus en de energieke realisering daarvan. Ik heb daarom veel sympathie voor de opvattingen van **Ronald Spanier** voor één landelijke organisatie. Hij geeft daarvoor een inspirerende ontwikkelingsagenda. Maar ik geloof niet in de haalbaarheid en de noodzaak van die oplossing – en omdat ik daar niet in geloof zou ik me ook niet sterk willen maken voor de wenselijkheid. De maatschappelijke urgentie is niet zo groot (to put it mildly) dat het rijk bereid zou zijn om zo'n stelsel door de aanzienlijke tegenstand van gemeenten, provincies en besturen en directies van bibliotheken heen te duwen. Maar bovenal geloof ik dat die agenda ook wel in het huidige stelsel, met een zwaarder accent op het landelijke niveau gerealiseerd kan worden.

Het provinciale niveau

Op het eerste gezicht is er dus geen consensus over de wenselijkheid van de greep in het provinciefonds. Maar op het tweede gezicht? Ik constateer een vrij brede steun voor de greep in de provinciale kassen. Alleen de opvattingen over de nieuwe bestemming lopen nogal uiteen: lokaal of nationaal. En misschien moeten de gelden

1 Framework for the future, 2003. Department of Culture, Media and Sport, United Kingdom.

om die reden dan maar blijven waar ze nu zitten.

De argumenten van de Noordelijke Alliantie voor het provinciale niveau (**Pronk, Tiemersma, Van Prooijen en Middelveld**) vind ik niet erg overtuigend. Hogere kosten en meer concurrentie: prima. Het feit dat producten duurder worden als gevolg van het vervallen van subsidie is niet erg als de middelen elders beter worden ingezet. En ik zie niet goed waarom bibliotheken risicodragend zouden moeten voor de PSO's; ik committeer me graag, maar dat hoeft nog niet te betekenen dat mijn bibliotheek in een besloten vennootschap moet stappen. De overwegingen van **Jos Kok** spreken me meer aan: basisbibliotheken hebben een provinciaal netwerk en een provinciale serviceorganisatie nodig om zaken voor elkaar te krijgen, ze kunnen het niet alleen. Dat denk ik ook. Maar ik zie dat veel PSO's nog steeds met een voet in het verleden en een voet in het heden staan, waardoor er geen voet voor de toekomst overblijft. Ze leveren nog de dienstverlening waarmee ze vroeger de aangesloten bibliotheken bedienden - vaak gesubsidieerd, terwijl die diensten ook op de markt te verkrijgen zijn. Hun commitment aan de oude dienstverlening en hun verbondenheid met de provinciale overheid is zo groot dat ik nog te weinig voorbeelden zie van de ontwikkeling van nieuwe diensten voor de grotere basisbibliotheken. Als directeur van een groeiende stadsbibliotheek heb ik daar wel behoefte aan. Ik heb de indruk dat dat komt door de verbondenheid met de oude producten en de oude subsidieverhoudingen. Mijn voorstel zou dat doorbreken: de PSO's gaan marktconform opereren, stoten veel producten af, ontwikkelen nieuwe en komen op de schaal die daarvoor noodzakelijk is.

Maar misschien kan het ook op een andere manier. Fusies van PSO's (natuurlijk veel sneller verlopend dan de fusieprocessen van de basisbibliotheken), of - waarschijnlijk praktischer - de oprichting van joint ventures waarin producten en expertise worden gebundeld. De binding met de eigen provincie en met het eigen provinciale directieoverleg die door fusies onder druk kan komen te staan, lopen in deze constructie minder gevaar. Ik doe de suggestie om daarover een gesprek te entameren tussen een paar vertegenwoordigers van PSO's en stadsbibliotheken.

Als de provincies dan taken houden met betrekking tot de openbare bibliotheekvoorziening, is het wel noodzakelijk dat er een einde komt aan de te vrijblijvende invulling daarvan. Een aantal provincies heeft de bekostiging van de WSF beëindigd, sommige PSO's hebben te horen gekregen dat ze op termijn marktconform moeten gaan opereren (soms is dat dan later weer ingetrokken), sommige provincies voeren een beleid, andere zien hun rol vooral als bemiddelaar en organisator van draagvlak en het bekostigingsniveau per inwoner varieert zeer sterk (Zeeland € 14,28 per inwoner, Utrecht € 6,14, Zuid-Holland € 2,26, Noord-Holland € 3,06 en gemiddeld € 3,98). De gemeenten, het rijk, de basisbibliotheken en de branche mogen van de provincies verlangen dat ze hun verantwoordelijkheid helder, voorspelbaar en betrouwbaar invullen. En met meer afstemming en overeenstemming dan er nu is. De aanpassing van de Wet op het Specifiek Cultuurbeleid is daarvoor minimaal noodzakelijk.

Slot

Ik sluit af. Veel meningsverschillen, maar ook veel waar we het wel over eens zijn.

De basisbibliotheek is de hoeksteen van de bibliotheekbestel, dat bestrijdt niemand. Moet de basisbibliotheek zo groot worden als een provincie of flinke regio (Keizer)? Mogelijk, maar zie het voorlopig niet gebeuren, op een enkele provincie na. Stadsprovincies zouden deze ontwikkeling sterk bevorderen, maar ik zie alleen stofwolken van ingestorte plannen, niet van nieuwe ruiters aan de horizon. Volgens mij zijn bibliotheken voorlopig uitgefuseerd en hebben ze geen zin in nieuwe veldtochten.

Schaalvergroting kan overigens ook langs een andere weg plaatsvinden: ondernemers die op basis van openbare of onderhandse aanbesteding de openbare bibliotheekvoorziening overnemen van gemeenten onder het motto 'meer resultaat, lagere kosten, geen gezeur'.

Moeten we naar één landelijke bibliotheekorganisatie? Ik moet bekennen dat de onhaalbaarheid mij belet om over de wenselijkheid na te denken.

Heeft de provincie een zinvolle taak met betrekking tot de openbare bibliotheekvoorziening?

Zij heeft haar en vult haar dan goed in, zodanig dat die taak past in het landelijke systeem (wat niet wil zeggen dat het overal uniform moet).

Of zij heeft haar niet en dan moet het geld worden verdeeld. Ik vind: naar het landelijke niveau. Moet het naar het lokale niveau dan gaat dat via het Gemeentefonds (en dat is per definitie ongeoormerkt), of op basis van een nieuwe Wet (en die is er voorlopig nog niet) en/of door het leenrecht en de VOB-omslagelden er mee af te kopen.

Maakt de basisbibliotheek deel uit van een systeem en moeten we inzetten op de versterking van dat systeem?
Vanzelfsprekend!

Chris Wiersma,
16 mei 2007

Reacties op Chris Wiersma (2)

Wim van de Fliert (Biblioservice Gelderland): *Eigen, geregisseerd vernieuwingsproces nodig*

Er zijn twee redenen te noemen waarom er vanuit Biblioservice Gelderland niet direct is gereageerd op de keuze van Chris Wiersma (Nieuwsbrief 2/3, februari/maart 2007) om een scenario te volgen waarbij het Rijk een greep doet in het provinciefonds. Ten eerste zitten we in Gelderland op dit moment in een vrij cruciale fase van het proces van provinciale netwerkvorming. We zijn bezig gezamenlijk afspraken te maken over de impact en invulling van de door alle partijen beoogde "vraagsturing door de basisbibliotheken" die voor de dienstverlening van Biblioservice Gelderland leidend motief moet zijn. De uitdaging van Wim Keizer om te reageren op het verhaal van Chris Wiersma is feitelijk een uitdaging om een standpunt in te nemen. Chris kiest duidelijk voor variant 3, welke keuze maakt Biblioservice Gelderland? In mijn verdere betoog hoop ik duidelijk te maken waarom ik het niet direct nuttig, noch verstandig vind om daar nu een keuze in te maken.

Een tweede reden om niet direct te reageren is gelegen in het feit dat Biblioservice Gelderland momenteel wordt geleid door interim-manager Goswin Arendsen de Wolff, die nog maar kort geleden is aan-getreden. Die legde aan zijn secretaris de vraag voor of die zou willen reageren, eventueel op

persoonlijke titel. Dat wil die secretaris best wel doen, want hij is natuurlijk ook al vanaf de publicatie van Meijer bij het proces betrokken. Dat was maart 2000, nu 7 jaar geleden!

Verschillende snelheden

"De openbare bibliotheekwereld van Nederland is een wereld van veel verschillende snelheden", zo hoorde ik Jan-Ewout van der Putten onlangs nog zeggen. En dat is wat ik ook waarneem. Voornamelijk slakkengangetjes overigens met slechts hier en daar soms een serieuze sprint.

Met andere woorden: motivatie genoeg om even te helpen duwen, zagezegd het volle gewicht erin te gooien. Maar dan natuurlijk wel zonder door overgewicht je eigen provinciale proces plat te walsen of (voor een directiesecretaris helemaal een doodzonde) je directeur voor de voeten te lopen. Dat vroeg dus om een gedegen voorbereiding en dat paste even niet in het tijdschema van Wim Keizer.

Verleiding

Inmiddels zijn de andere reacties gepubliceerd en ontstaat de verleiding om daar op te reageren, maar ik doe dat niet. Ik zou dat niet eerlijk vinden van mezelf, hoezeer ook sommige van de ferme, geprofileerde standpunten, smeken om een reactie. Ik hou me bij mijn oorspronkelijke voornemen om deel te nemen aan het dispuut dat Chris met zijn keuze opent. Ik wil daarin in eerste instantie slechts analyserend zijn en heb niet de bedoeling om standpunten in te nemen of definitieve oplossingen aan te dragen.

Feitelijk vind ik dat er al meer dan genoeg is geanalyseerd, maar, sinds ik vorig jaar aan de Erasmus Universiteit een cursus procesmanagement volgde, kijk ik hier en daar wat anders aan tegen ons bibliotheek-vernieuwingsproces. Uit de procesanalyse probeer ik enkele conclusies te trekken en onderneem ik een poging om een zo concreet mogelijk beeld neer te zetten van de Openbare Bibliotheek Nederland over tien jaar.

Proces is geen project

Het bibliotheekvernieuwingsproces wordt met recht een proces genoemd. Belangrijk kenmerk van een proces is dat de eindoplossing nog niet precies bekend is. Is die wel bekend dan kun je beter kiezen voor een

projectmatige aanpak. In projecten zijn de doelen bekend (althans behoren dat te zijn) en kan de route naar het einddoel worden geprogrammeerd. Processen hebben niet bij voorbaat een einddoel, maar genereren een einddoel. Processen ontstaan omdat meerdere partijen met elkaar in beweging willen komen. Deze beweging in positieve zin gaande houden is één van de belangrijkste doelstellingen die procesmanagers zich moeten stellen. Voor projecten gebruik of maak je projecttools (financiële plannings, tijdsplanningen, periodieke rapportages, tussentijdse mijlpalen enz.). Voor processen gebruik of maak je processtools: bijeenkomsten, etaleren best practises, disputen, nieuwsbrieven.

“Maak nooit de fout om processen te managen met projecttools of omgekeerd”, zo drukte mij één van de Rotterdamse professoren op het hart. Op dat moment vroeg ik mij af of de hele bureaucratische modellering van de Marsrouteplannen niet een voorbeeld is van zo'n projecttool die weerstanden oproept en dus het proces compliceert.

Einddoel niet bekend

Processen zijn dus ingewikkeld en lastig omdat het einddoel niet precies bekend is. Wie, zoals ik, in de afgelopen weken de beide conferenties, Biblioplaza in Amsterdam en de VOB-conferentie Bibliotheek in Beeld en Geluid in Hilversum heeft bijgewoond, zal beamen dat we, met z'n allen, nog niet weten waarnaar we precies op weg zijn. Op beide congressen is mijn kennis van wat de bibliotheekwereld bedreigt (c.q. lijkt te bedreigen) weer een stukje rijker geworden. De techniek maakt nóg meer mogelijk dan ik, in privéleven en in werk toch behoorlijk ontvankelijk voor de zegeningen van iPods en ander spannend speelgoed, ooit had kunnen bedenken. Van digitale priesters tot draadloos met de mp3-speler verbonden joggingschoenen... alles werd uit de kast getrokken om de bibliotheekmedewerkers duidelijk te maken dat de strijd hopeloos verloren is. En het antwoord van de branche? Ik heb het niet gehoord.

En gelukkig maar, want één ding weet ik, na mijn Rotterdamse klasje zeker: Als we nu een megaproject organiseren om de Openbare Bibliotheek Nederland klaar te maken voor de generatie nieuwe, op digitaliteit drijvende, Nederlanders, zonder dat we een duidelijk en gedragen beeld hebben van hoe de bibliotheek er in de

toekomst uit moet zien, gaan we hopeloos over de kop slaan.

Processen managen

Wie nu afhaakt in de verwachting dat dit verhaal verder een pleidooi zal zijn om het proces “z'n werk te laten doen” vraag ik beleefd nog even bij mij te blijven. Ik ben zelf ook meer van actie dan van afwachten, dus haast ik me om de stelling te poneren dat je processen nooit op hun beloop moet laten gaan. Processen kun je managen. Processen moet je zelfs managen. Vanuit OCW is dat bij voorbaat erkend. Niet voor niets is er een Procesbureau Bibliotheekvernieuwing opgericht. Dat getuigde van inzicht. Het is alleen verschrikkelijk jammer dat het OCW moest zijn dat dit initiatief nam. Dit hadden wij zelf moeten doen! Door het Procesbureau als onderdeel van de uitvoering van het Convenant te initiëren is het proces niet voluit het proces van de bibliotheken geworden, maar meer het proces van de overheden, specifiek de rijksoverheid. Dit is het eerste kernpunt van mijn analyse. Nog twee te gaan.

Drie dimensies

Processen die gericht zijn op verandering c.q. vernieuwing hebben de neiging om een zo breed mogelijk speelveld op te eisen. Niemand weet precies waar we naar toe gaan, maar we hebben allemaal wel een gezamenlijke notie van de richting die we willen kiezen. Omdat de details ons niet bekend zijn willen we ons voor alles indekken en daarmee worden de aandachtsgebieden die in het proces schijnbaar moeten worden meegenomen alsmat rijker. Alles en iedereen wordt erbij gesleept en het proces krijgt zoveel verschillende dimensies dat niemand meer het totale overzicht kan hebben.

Ik wil hier ingaan op drie dimensies in het proces van bibliotheekvernieuwing die, naar mijn mening, de procesontwikkeling onnodig verzwaren: de bestuurlijke dimensie, de marktdimensie en de productdimensie.

Bestuurlijke dimensie

De bestuurlijke dimensie. De provincie Gelderland is 911 jaar oud. Wie de geschiedenis van onze provincie bestudeert komt er al gauw achter dat er een voortdurend spanningsveld is geweest tussen de provincie als overkoepelend orgaan van autonome steden en graaf-

schappen enerzijds en de provincie als dragend onderdeel van het grotere landsverband anderzijds. Het grotere landsverband dat zich manifesteerde van de 17 Nederlanden onder keizer Karel V tot aan het huidige Verenigd Koninkrijk der Nederlanden.

Dat een tussenlaag tussen stad en land zo'n taai bestaan leidt hoeft ons, als we om ons heen kijken, niet echt te verbazen.

Vlaanderen en Wallonië kennen provincies (de federatie België noem ik maar even geen bestuurslaag), Engeland kent z'n counties en Duitsland kent zelfs 4 lagen: Stadt, Kreis, Land en Bunde.

Ik hoor soms collega's stellig beweren dat het provinciale niveau aan het uitsterven is en ik verdenk hen ervan dat ze de oprechte overtuiging hebben dat, mochten politici eens echt willen luisteren naar de knelpunten zoals wij die ervaren in het openbare bibliotheekwerk, diezelfde politici terstond zullen besluiten de provincies op te heffen. Ik deel die overtuiging niet. Ik verwacht dat er over 10 jaar nog steeds provincies zijn en dat het debat dat ondertussen over de drie bestuurslagen wordt gevoerd nauwelijks of niet het element openbare bibliotheek zal bevatten. Feitelijk verwacht ik zelfs niet eens een echt debat. Wim Keizer wees al op wat er met het advies van de commissie-Kok rond de "Randstadprovincie" is gebeurd. Naar mijn mening is ons vernieuwingsproces er meer mee gebaat uit te gaan van het scenario dat er de komende 10 jaar nog provincies zullen zijn dan uit te gaan van een scenario dat we binnen afzienbare tijd in Nederland nog slechts twee bestuurslagen zullen kennen.

Marktdimensie

De marktdimensie: Hierbij beperk ik mij tot de business tot business markt van de PSO's en hun diensten afnemende bibliotheken. Het begrip marktwerking is in de afgelopen jaren, ook in dit marktsegment, bijzonder populair geworden. Iedereen gebruikt de term en iedereen lijkt precies te weten wat ermee wordt bedoeld. Ik eerlijk gezegd niet.

Althans... niet precies. Ik signaleer een paar vraagtekens die bij mij opkomen, ongetwijfeld uit onkunde, want sceptisch over heel veel argumenten pro marktwerking ben ik absoluut niet. Integendeel!

Kennelijk wordt de markt van PSO-diensten beschouwd als een markt met een solide afscheiding van de "vrije" markt. Diensten als computer-hosting, salarisadministratie en boekhouding worden door heel veel bedrijven

in de markt gezet. Zij doen dat doorgaans op een veel grotere schaal dan wij en in veel gevallen tegen lagere prijzen. Als de "gesel van de markt" ten aanzien van dit soort dienstverlening echt zou werken, zou je toch verwachten dat PSO's een diepgaande benchmark op poten zetten en spontaan hun krachten zullen bundelen om op grotere schaal weerstand te kunnen bieden aan nieuwe toetreders tot deze markt. Maar dat gebeurt niet. Kennelijk zijn er andere krachten in het spel die ons ertoe aanzetten om de bestaande markten te behouden of, in het geval van ICT-dienstverlening, zelfs nieuw te veroveren. Wim Keizer's stelling dat er sprake is van teveel aanbod zie ik zich nog niet vertalen in gezamenlijke strategie om dat probleem op te lossen.

Voor alle duidelijkheid: Mijn punt is niet dat PSO's dit soort diensten niet moeten leveren. Als bibliotheken er een meerwaarde in zien is dat voldoende argument om ermee door te gaan. Mijn punt is dat je beter (in je taalgebruik) niet de suggestie kunt wekken dat je marktconform bezig bent als daar in werkelijkheid niet of nauwelijks sprake van is. Als taal en werkelijkheid uit elkaar gaan lopen heb je een procesverstoorder met een venijnige effectiviteit.

Productdimensie

Tot slot van dit onderdeel in mijn betoog de productdimensie. Chris Wiersma stelt, naar mijn mening zeer terecht, dat de bibliotheeksector tot visie en focus zal moeten komen. Dat geldt voor het bibliotheekwerk als lokale voorziening, maar ook voor de provinciale ondersteuning. Wat mij al lange tijd verbaast is dat we ons (financieel) inspanningen getroosten om mijn Tante Truus uit Oene digitaal toegang te geven tot een onoverzienbare hoeveelheid informatie. Tante Truus is nu juist zo blij met het overzichtelijke aanbod van de bibliobus. Ik hoor veel kleinere bibliotheken klagen over de relatie tussen kosten en gebruik van het digitale pakket. Ik zag de aarzeling bij veel collega's toen over de omslag van de kosten in de VOB-vergadering werd gediscussieerd. Kennelijk gaan we met z'n allen uit van een beeld wat "de vrije toegang tot informatie" moet betekenen. Dat er dus zoveel mogelijk bronnen beschikbaar moeten zijn. Of we met gerichte selecties misschien wel een veel betere invulling zouden geven van onze missie staat echter niet op onze agenda. De behoefte aan een debat hierover is niet sterk genoeg, anders zou dat debat al lang zijn losgebarsten. Ik noem dit maar het last

hebben van “ingebakken opvattingen”. Die zijn in een veranderingsproces te beschouwen als zware ankers die je op één plek vastpinnen.

Aanbeveling voor VOB

Ik heb deze drie dimensies van het proces eruit gepakt om te betogen dat we veel te weinig onze eigen deelname in het proces regisseren. Ik beveel de VOB aan om, als opvolging van het door OCW ingestelde procesbureau, een procesmanager aan te stellen die zich helemaal concentreert op de procesaspecten die voor de bibliotheken van belang zijn. Die ons helpt om vanuit een groter ontwerp onze rol te spelen in het proces dat we samen met OCW, de provincies en de gemeenten zullen moeten afronden. Het proces van de 4 partijen is één ding (een megajob voor mannen als Wim Kamerman), ons eigen proces verdient meer aandacht. Dat is kernpunt twee van mijn betoog. Nog één te gaan.

Visie en focus

Tot slot: Visie en focus zijn de twee trefwoorden die Chris Wiersma centraal stelt in zijn pleidooien. En terecht. Ik heb sterk het gevoel dat we ook op een punt zijn aanbeland waarop we het grotendeels daarover wel eens zijn. De gezamenlijke visie (die er natuurlijk in feite wel is, ik ben enthousiast over het denkwerk van de Umbrië-gangers) moeten we zien te verankeren om van daaruit keuzes te maken. Ik wil ervoor pleiten om ons te richten op een zo concreet mogelijk beeld van een toekomst die niet verder ligt dan 10 jaar. Gezamenlijke beelden krijg je door ze vrij uit te wisselen, onderdelen van elkaar over te nemen en **vooral niet de beelden van anderen te bestrijden** omdat ze (al of niet op onderdelen) afwijken van je eigen beelden. Als we die uitwisseling goed op gang brengen (zogezegd ons P2P-netwerk van toekomstbeelden een kans geven) dan ontstaat er, zo is mijn stellige overtuiging, een kern in die beelden die door ons allen wordt gedeeld.

Twee verschijningsvormen

Ik geef een aftrap:

Over tien jaar is voor de meeste inwoners van ons land duidelijk dat de Openbare Bibliotheek twee verschijningsvormen heeft.

- 1) Er is een landelijk dekkende dienstverlening die de burger helpt aan een

specifiek, door hem of haar gezocht document. Kenmerken van deze verschijningsvorm zijn:

- De burger spoort de documenten meestal zelfstandig op met behulp van ontsluitingsystemen die de gezamenlijke openbare bibliotheken aanbieden via internet. Soms heeft hij ze gevonden dankzij hulp van [Al@din](#), een enkele keer heeft hij in zijn eigen lokale vestiging hulp gekregen bij het vinden van dat specifieke document.
 - Om vervolgens de gevonden fysieke documenten of de toegang tot digitale documenten te verkrijgen dient men lid te zijn van de Openbare Bibliotheek Nederland. Dat lidmaatschap wordt automatisch verkregen als men lid wordt van een lokale bibliotheek, maar kan ook los daarvan worden aangevraagd bij een centraal punt. Het lidmaatschap van de Openbare Bibliotheek Nederland kost niet meer dan nodig is voor het dekken van de administratiekosten, maar het geeft dus geen recht op gebruik van lokale bibliotheekdiensten.
 - Fysieke documenten kunnen binnen 48 uur worden afgehaald in de lokale vestiging van de openbare bibliotheek of op een andere plek die in de specifieke situatie beter geschikt is (een supermarkt, een tankstation).
 - Toegang tot digitale documenten is vanaf elke digitale werkplek mogelijk.
 - Zoeken in de ontsluitingsystemen is voor elke wereldburger gratis. Voor levering van documenten geldt (binnen Nederland) één tarief. De inning wordt digitaal afgehandeld als onderdeel van de “bestelprocedure”.
- 2) In bijna alle woonkernen (en stadswijken) van Nederland staan lokale openbare bibliotheken die een assortiment aan media en activiteiten aanbieden met het doel de burgers te verleiden tot een maximaal gebruik van informatie en een maximale cultuurparticipatie. Kenmerken van deze tweede verschijningsvorm zijn:
 - Kleinere en flexibele collecties die aan de actuele vraag kunnen voldoen, maar daarnaast ook verrassende “verleiders” bevatten.
 - Een aansprekend activiteitenprogramma.
 - Strategische samenwerking met andere lokale organisaties.
 - Concrete hulp bij het toepassen van informatie (een aanvraag invullen, een verklaring opstellen).

- Ruime openingstijden, vooral buiten kantoorstijden.
- Omgeven door een hecht netwerk van vrijwilligers: de arts of notaris die een vraag wil beantwoorden, de journalist die een uitnodiging wil ontwerpen.

Energie op 3 dingen richten

Samenvattend: Ik geef geen rechtstreekse reactie op de keuze van Chris Wiersma voor het scenario van de-greep-in-de-provinciekas. Ik zie zijn keuze als een aanzet tot een dispuut waaraan ik wil bijdragen door ervoor te pleiten de energie op andere zaken te richten.

Ten eerste: Zorg dat het bibliotheek- vernieuwingsproces ons eigen proces wordt, los van wat de overheden wel of niet met elkaar willen.

Ten tweede: Ga het eigen proces regisseren door bewust afscheid te nemen van die discussies die het speelveld alleen maar oprekken en daarmee kostbare energie doen weglekken.

Ten derde: Werk aan een gezamenlijk toekomstbeeld door afscheid te nemen van de gewoonte om alle afwijkingen van het eigen beeld te bestrijden. Iedereen heeft baat bij een gezamenlijk toekomstbeeld. De visie en focus waar Chris zo terecht op hamert zullen ontstaan door op open wijze zoveel mogelijk beelden met elkaar uit te wisselen. Als iedereen alleen het eigen toekomstbeeld wil zien, komen we in ons eigen proces niet meer gezamenlijk vooruit. Ik zou dat zeer betreuren.

Wim van de Fliert,
16 mei 2007

Rechtzetting

In Nieuwsbrief 4a noemde ik percentages en bedragen van gelden die eind jaren tachtig in het provincie- en gemeentefond gingen. Ik schreef een keer ergens 40% waar 60% bedoeld was. Het zat zo:

In het **gemeentefonds** gingen:

- bijdrage voor 30-plus (165 miljoen gulden);
- bijdrage overige kosten 30-min (11 miljoen gulden);
- **60%** van bijdrage aan personeelskosten 30-min en kosten steuntaken PBC's (= 60% van 94 miljoen gulden, ofwel 56 miljoen gulden).

Samen dus **f 232 miljoen**.

In het **provinciefonds** ging **40%** van f 94 miljoen, ofwel bijna **f 38 miljoen**.

De 10% extra t.o.v. de elders gebruikelijke **30/70** (d.w.z. 10% van f 94 miljoen, dus f 9,4 miljoen ofwel € 4,2 miljoen) vertegenwoordigde in de ogen van de VNG de waarde van de directievoering en administraties die de PBC's om niet moesten aanbieden aan de 30-min.

Die € 6 miljoen van de *Ondersteuningsregeling Basisbibliotheken*, bedoeld om 30-min-gemeenten hun basisbibliotheek in staat te stellen *zelf* de directievoering en de administraties te bekostigen, zit er 20 jaar later dus niet zo veel naast.

WK

Colofon

De Nieuwsbrief Nieuw Bibliotheekwerk is een uitgave van de volgende 9 organisaties: PBC Drenthe, Biblioservice Gelderland, Servicecentrum Flevolandse Bibliotheken (SFB), BibliotheekService Centrum Utrecht (BiSC), ProBiblio (Noord- en Zuid-Holland), Zeeuwse Bibliotheek, Cubiss (Noord-Brabant), Bibliotheekhuis Limburg en Vereniging Netwerk van Directeuren (NvD)

De relatie tussen deze 9 organisaties en de redacteur is geregeld in een redactiestatuut.

De Nieuwsbrieven zijn digitaal ontsloten op de website van de Vereniging Netwerk van Directeuren, www.directeuren.net.

Feiten en opinies

"Comment is free, but facts are sacred".

De feiten zijn de feiten. Die behoren zo correct mogelijk te worden weergegeven. Daar mag u mij op aanspreken.

Opinies, van wie dan ook, zijn maar opinies, maar wel beter naarmate ze meer op feiten steunen of althans niet met de bekende feiten in tegenspraak zijn.

Opinies mag u aanvechten. Graag zelfs. De bibliotheekvernieuwing verdient meer discussie in het openbaar.