

# **Adviescommissie Utrechts Bibliotheekstelsel**

## Een uitgelezen kans

Advies bibliotheekstelsel  
in de provincie Utrecht

Utrecht, 15 juni 2010

**2010WMC70 bijlage 1**

## Inhoud

- 1 Opdracht adviescommissie 4**
- 2 Omgeving en ontwikkeling bibliotheken 6**
  - 2.1 Situatie Utrechtse bibliotheken 6
  - 2.2 Bibliotheekvernieuwing 7
  - 2.3 Provinciale samenwerking tussen bibliotheken 10
- 3 Voordelen van samenwerking 11**
  - 3.1 ICT en digitale diensten 11
  - 3.2 Centrale collectionering 14
  - 3.3 Human Resources Management 16
  - 3.4 Marketing en communicatie 17
  - 3.5 Transport en logistiek 18
  - 3.6 Administratieve ondersteuning 20
  - 3.7 Conclusies 21
- 4 Sturing bibliotheekvoorziening op meerdere niveaus 24**
  - 4.1 Sturing door regiobibliotheek op lokaal niveau 24
  - 4.2 Sturing tussen gemeente en regiobibliotheek 25
  - 4.3 Sturing door SUB op provinciaal niveau 25
  - 4.4 Overzicht vereiste sturing bibliotheekvoorziening 26
- 5 Structuur Utrechts bibliotheekstelsel 29**
  - 5.1 Modelvergelijking 29
  - 5.2 Conclusie uit modelvergelijking 30
  - 5.3 Risicotaxatie en alternatieven 32
- 6 Aanbevelingen 34**
  - 6.1 Uitwerking business case 'samenwerking' 34
  - 6.2 Borging invloed gemeenten 34
  - 6.3 Samenwerkingsovereenkomst 2010-2012 35
  - 6.4 Vorming gezamenlijke backoffice vanaf 2012 37
  - 6.5 Verzelfstandiging Gemeente Bibliotheek Utrecht (GBU) 37
  - 6.6 Federatie c.q. fusie met ingang van 1 januari 2014 37
  - 6.7 Regie en ondersteuning provincie 38
- 7 Financiën 39**
  - 7.1 Huidige situatie 39
  - 7.2 Meerjarenperspectief 41
- 8 Implementatie 43**
  - 8.1 Routeplan vorming federatie c.q. fusie 43
  - 8.2 Actieprogramma 2010 44

**Bijlage 1: Opdracht adviescommissie bibliotheekstelsel provincie Utrecht 46**

**Bijlage 2: Geraadpleegde literatuur 48**

**Bijlage 3: Lijst geïnterviewden 51**

## 1 Opdracht adviescommissie

De Utrechtse bibliotheeksector heeft in de afgelopen jaren veel ontwikkelingen doorgemaakt. De zeven ontstane regiobibliotheken en BiSC hebben verschillende samenwerkingsprojecten afgerond, zoals een gezamenlijk ICT-systeem, één bibliotheekpas, een uniform tarief, het lenen en terugbrengen door de hele provincie en een brede cultuurportal ([www.cultuurutrecht.nl](http://www.cultuurutrecht.nl)). De Stichting Utrechtse Bibliotheken (SUB) werd opgericht als samenwerkingsverband van de regiobibliotheken en budgethouder van gezamenlijke activiteiten. Het PBCU ging over in de provinciale serviceorganisatie BiSC. In 2010 wordt een eerste stap gezet richting gezamenlijke collectievorming. Deze stappen komen mede voort uit opvattingen over een vernieuwend bibliotheekstelsel, dat meer vraaggericht te werk gaat en dat inspeelt op de digitale ontwikkelingen en de veranderende informatiebehoefte in de samenleving.

De bibliotheken hebben verdergaande intenties om te komen tot meer (provinciale) samenwerking. Ze willen toewerken naar een duurzame en efficiënte structuur, waarmee vernieuwingen op het gebied van digitalisering, HRM, marketing, financiën en collectiebeleid mogelijk zijn. Daar staat tegenover dat dit gezien de complexe omgeving, de voortgaande veranderingen en de veelheid van partners, een omvangrijke opgave zou zijn, niet alleen inhoudelijk maar ook wat betreft het eventuele veranderingsproces.

De Provincie Utrecht heeft zich in de vorige jaren ingezet om de vernieuwing en samenwerking van de Utrechtse bibliotheken te bevorderen. Mede hierdoor zijn de regiobibliotheken gevormd. In het verlengde hiervan heeft de Provincie Utrecht in november 2009 een adviescommissie ingesteld die in het voorjaar 2010 advies moest uitbrengen over de toekomstige vorm van het Utrechtse bibliotheekstelsel. De opdracht aan de adviescommissie had de volgende inhoud.

In het advies wordt aangegeven welke verschillende organisatiemodellen er mogelijk zijn. Per organisatiemodel wordt aangegeven wat voor- en nadelen zijn met betrekking tot de volgende punten:

1. Verhoging verandertempo (slagkracht)
2. Vergroting verandervermogen
3. Verlaging productiekosten (efficiëntie)
4. Juridische aspecten
5. Lokale verankering
6. Draagvlak bij gemeenten
7. Positie van bibliotheken Veenendaal en Nieuwegein (nog niet aangesloten bij het netwerk)
8. Implementatieplan met advies over de bestuurlijke besluitvorming, een tijdsplanning en een reële kostenraming.

Het advies wordt gebaseerd op een uit te voeren bedrijfseconomisch onderzoek en een draagvlakverkenning. Tevens wordt juridisch advies georganiseerd.

De adviescommissie had dus niet alleen de taak om inhoudelijke voorstellen te maken voor de organisatie van de samenwerking maar ook om te bezien tot welke gewenste effecten voor verschillende betrokkenen deze organisatie zou moeten leiden, zowel voor de bibliotheken zelf als voor de gebruikers en gemeenten (zie bijlage 1 voor een volledige opdrachtomschrijving).

Mede met het oog hierop had de adviescommissie de volgende samenstelling:

Dhr. J.A.	Brandenburg	Directeur Zeeuwse bibliotheek
Mw. I.J.T.	de Jong	Beleidsambtenaar gemeente IJsselstein
Dhr. W.	Kok	Directeur Gemeentebibliotheek Utrecht a.i.
Dhr. J.J.L.M.	Janssen	Burgemeester gemeente Zeist, <i>voorzitter adviescommissie</i>
Dhr. R.F.Th.	Pamboer	Wethouder gemeente Utrechtse Heuvelrug
Dhr. R.J.	Pronk	Directeur Biblionet Groningen
Dhr. P.J.	van Delden	Senioradviseur AEF, <i>secretaris adviescommissie</i>
Mw. J.	Vonk-Vedder	Wethouder gemeente Abcoude
Dhr. C.	Wallert	Bestuurder bibliotheek Eemland en BiSC

De commissie is ondersteund door Pieterjan van Delden van het organisatieadviesbureau Andersson Eiffers Felix (AEF). Deze fungeerde als secretaris/procesbegeleider en verrichtte met AEF-collega's Jurriaan Rammeloo en Alexandra van Voorst van Beest het noodzakelijke (voor)werk dat de commissie in staat stelde om tot een eindadvies te komen.

Om tot haar advies te komen heeft de adviescommissie de volgende werkwijze gevolgd:

- Oriënterende gesprekken met bibliotheekdirecteuren, gemeenten (portefeuillehouders en/of ambtenaren) en het ministerie OCW ter verkenning van de ontwikkelingen en verhoudingen
- Studie van beleidsdocumenten en bedrijfsgegevens aangaande de regiobibliotheken en het relevante beleid van gemeenten, provincie en rijk
- Hoorzittingen van de adviescommissie met respectievelijk de SUB en vertegenwoordigers van gemeenten (bestuurders en ambtenaren) om op de hoogte te raken van de motivatie en urgentie aangaande de verdere samenwerking van bibliotheken
- Gesprekken met leden van de besturen of Raden van toezicht van de regiobibliotheken om van gedachten te wisselen over hun opvattingen over de verdere samenwerking van bibliotheken
- Ondersteuning van de SUB bij het concretiseren van de inhoudelijke samenwerkingsagenda, het bepalen en analyseren van onderwerpen op deze agenda en het trekken van conclusies over de actueel gewenste versterking van de samenwerking tussen de bibliotheken (inclusief samenwerking tussen bibliotheken, SUB en BiSC)
- Analyse van zes samenwerkingsgebieden waarbij samenwerking op provinciaal niveau tussen de bibliotheken tot voordelen zou kunnen leiden
- Verkenning van de samenwerkingsstructuur in de provincies Groningen, Zeeland, Brabant, Overijssel en Drenthe als mogelijke voorbeelden voor Utrecht
- Beoordelen van vijf modellen op diverse eisen en toetsing van elk model op een bestaande praktijksituatie
- Juridisch advies over rechtspersoonlijke en aanbestedingsaspecten van de modellen
- Gesprekken tussen de gedeputeerde en de voorzitter en secretaris van de adviescommissie over voortgang en verdere stappen
- Opstellen van het eindadvies, een bespreking daarvan met gemeenten en de presentatie aan de provincie.

De adviescommissie is tot de conclusie gekomen dat er meerdere substantiële voordelen te behalen zijn bij een verdergaande structurele samenwerking tussen de bibliotheken. Daarom is de keuze voor het gewenste organisatie-model gebaseerd op een analyse van de inhoudelijke voordelen. In dit advies komen derhalve eerder de beleidsmatige en inhoudelijke aspecten aan de orde en vervolgens de conclusies over het organisatie-model. Vanwege de overzichtelijkheid zijn de deelanalyses en de modellenvergelijking opgenomen in een afzonderlijk werkdocument (Analyse van voordelen en modellen samenwerking Utrechtse bibliotheken, juni 2010).

## 2 Omgeving en ontwikkeling bibliotheken

### 2.1 Situatie Utrechtse bibliotheken

In de provincie Utrecht is sprake van een sterk uiteenlopend aanbod van bibliotheken. Er zijn twee stadsbibliotheken (Utrecht en Amersfoort), vijf bovengemeentelijk functionerende regiobibliotheken en twee bibliotheken op gemeentelijk niveau (Veenendaal en Nieuwegein). De omvang van de bibliotheken varieert van 15 tot 140 fte, de budgetten van 1,6 tot 15 miljoen euro (jaarrekening 2008). Min of meer gerelateerd aan die omvang zijn er bibliotheken die zich beperken tot hun kerntaken (collectievorming, uitlending) en bibliotheken die een actieve speler zijn op het culturele domein met een divers aanbod. In landelijke gebieden leveren vrijwilligers een essentiële bijdrage in de dienstverlening terwijl ze in de steden vrijwel geen rol meer hebben. Ook in de inrichting van organisatie en management zijn andere keuzes gemaakt.

De verschillen strekken zich ook uit tot de relatie tussen bibliotheek en gemeente. De gemeentelijke bijdrage per inwoner varieert tussen 10 en 27 euro. Over het algemeen hanteren gemeenten wel dezelfde beleidsprioriteiten voor de bibliotheken. Naast de klassieke taken gaat het om leesbevordering en de ondersteuning van scholen. In landelijke gebieden wordt ook de sociale functie belangrijk gevonden, in sommige gevallen geconcretiseerd door onderbrenging van de bibliotheek in een cultuurhuis. Traditioneel wordt de bibliotheek gezien als een stabiele, maar ook 'beleidsarme' voorziening. Gemeenteraden beslissen over de jaarlijkse subsidie voor de exploitatie, meestal zonder veel inhoudelijke prioriteitsstelling.

Toch ontwikkelt zich bij gemeenten in de afgelopen jaren een behoefte om duidelijker keuzes te maken ten aanzien van de bibliotheek. Er dreigt een langzame erosie van de bibliothecaire voorziening en dat roept de vraag op welke kerntaken overeind moeten blijven, wat eventueel kan vervallen en welke vernieuwing gewenst is. Een toenemend aantal gemeenten wil de bibliotheek inzetten op meerdere beleidsterreinen van de gemeente (educatie, alfabetisering, inburgering, sociale samenhang) maar zoekt nog naar middelen om daar sterker op te kunnen sturen. Hiertoe hebben de bibliotheken het instrument van de productbegroting ontwikkeld, dat de gemeente in staat moet stellen afzonderlijk te kiezen voor een basisvoorziening en extra diensten op de diverse beleidsterreinen.

Gemeenten hebben over het algemeen waardering voor de gerealiseerde schaalvergroting bij de bibliotheken in de vorm van regiobibliotheken. Veel wethouders hebben de ervaring dat de directeur(bestuurder) van de regiobibliotheek een goede gesprekspartner is bij het formuleren van beleid en keuzes en dat daarmee de inzet en ontwikkeling van de bibliotheek ook meer stuurbaar is geworden. Over verdergaande schaalvergroting is men vaak kritisch (ook vanuit het verleden met opgelegde afname van provinciaal georganiseerde diensten), maar tegelijkertijd zien de meeste bestuurders in dat samenwerking op provinciaal niveau nodig is om kosten te kunnen beheersen en nieuw aanbod te ontwikkelen. Dat inzicht blijft echter abstract: men beschouwt de inmiddels gerealiseerde voordelen uit de provinciale samenwerking (provinciaal reserveren, halen en brengen; één pas, één tarief) als vanzelfsprekend. Er wordt nadrukkelijk geëist dat de bibliotheek goed blijft ingebed in de lokale samenleving.

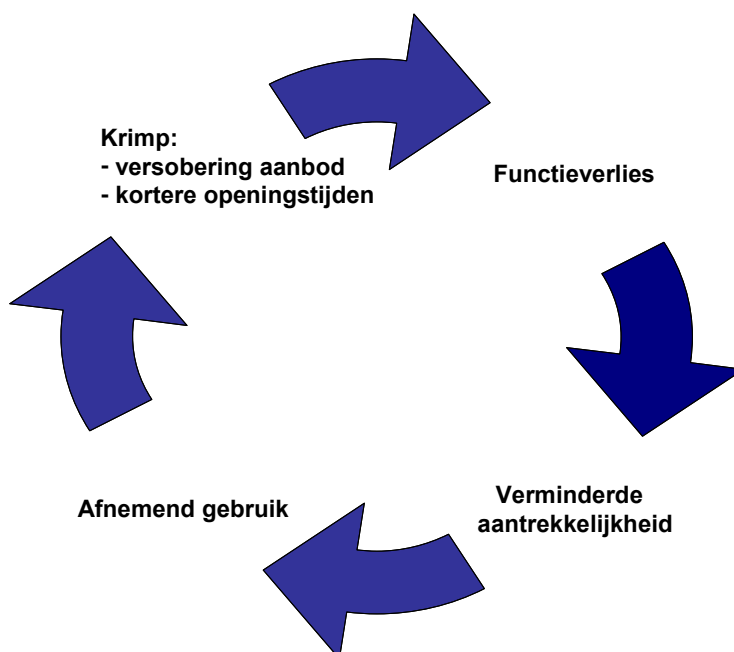
Gebruikers van de bibliotheek wensen doorgaans een 'nabij' aanbod met een brede keuze, die zich ook uitstrekt tot bredere collecties dan alleen van de regionale bibliotheek. De inmiddels door bibliotheken gerealiseerde verbreding van de dienstverlening naar de provinciale collectie (inclusief bovenlokaal reserveren, halen en brengen) wordt door het publiek gewaardeerd. De gebruikers zijn ook gevoelig voor een meer wisselend en thematisch aanbod in de vorm van

exposities of bij culturele evenementen. Over het geheel is er echter sprake van afnemend gebruik. Gemeenten hopen dat de bibliotheek daar een effectieve reactie op heeft maar vinden het lastig om zelf een alternatief te ontwikkelen. Sommige portefeuillehouders beschouwen de krimp als een min of meer onvermijdelijk gegeven, anderen zijn op zoek naar tegenstrategieën vanuit de opvatting dat de bibliotheek nog altijd een essentiële culturele functie heeft.

## 2.2 Bibliotheekvernieuwing

De hierboven beschreven situatie staat in een historische context. Bibliotheken werden in het begin van de vorige eeuw opgericht voor de bevordering van het lezen, de culturele ontwikkeling van de bevolking en informatieverstrekking. Vanuit deze doelen is de openbare bibliotheek een groot succes geworden. Op het hoogtepunt was 30% van de bevolking lid van de bibliotheek, het aantal gebruikers lag nog hoger. In dorpen en wijken vormde de bibliotheek een culturele voorziening die door een merendeel van de bevolking hoog werd gewaardeerd.

Deze situatie is in de laatste decennia aanzienlijk veranderd. Door de afnemende vrije tijd, het toegenomen welvaartsniveau, de concurrentie van allerlei andere informatieaanbieders en de opkomst van internet heeft de bibliotheek zijn centrale positie als lokale informatievoorziening voor een belangrijk deel verloren. Landelijk neemt het aantal gebruikers langzaam af en het gebruik van media nog sneller, ondanks de uitbreiding van de collecties met CD's, DVD's en het creëren van internetplekken in de bibliotheek. In veel gemeenten is sprake van een negatieve spiraal van functieverlies, verminderde aantrekkelijkheid, afnemend gebruik en krimp.

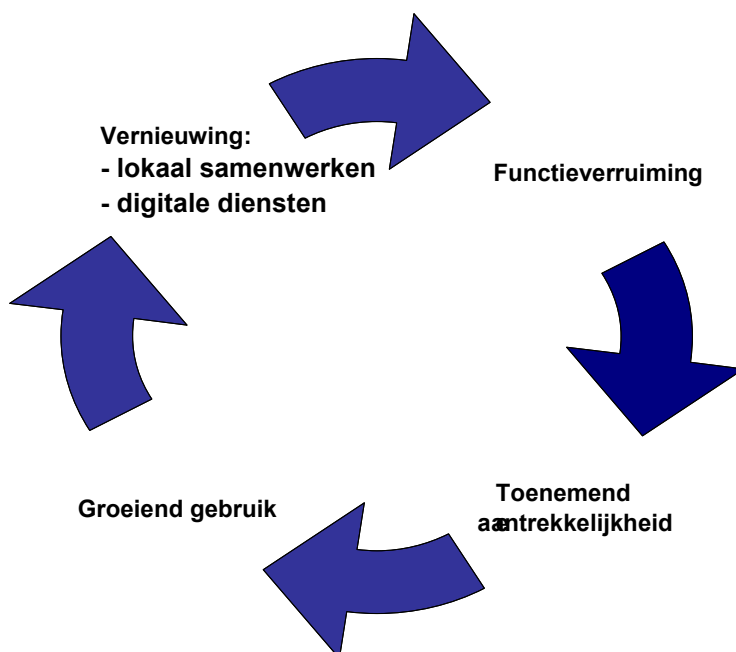


Deze negatieve spiraal doet zich bij veel bibliotheken voor, vooral in situaties waarin weinig wordt geïnvesteerd in vernieuwing van het aanbod, de inrichting en de communicatie met het publiek. Gemeenten hebben dan vaak weinig alternatief en zien zich gedwongen om te bezuinigen op een slecht lopende voorziening. Aangezien het sluiten van een vestiging doorgaans op grote weerstanden stuit bij de lokale bevolking wordt daarom vaak gekozen voor het terugbrengen van de dienstverlening, vaak in de vorm van een versobering van het aanbod en/of kortere openingstijden. Het nadeel daarvan is dat het bezuinigingseffect dan beperkt blijft (de huisvestingskosten lopen door). Ook wordt de neergaande spiraal zo weer voortgezet.

Toch blijkt deze vicieuze cirkel geen onontkoombaar scenario te zijn. Er zijn voorbeelden van bibliotheken die zich zodanig vernieuwen dat het gebruik weer groeit. In de praktijk doen zich verschillende oplossingen voor om functies te behouden en de aantrekkelijkheid te vergroten:

- Schaalverkleining en automatisering van kleine vestigingen om de kosten sterk terug te brengen en zo de locaties open te kunnen houden (b.v. 'onbemensde' buurtinfopunten)
- Combinatie met of inhuizing bij andere aanbieders om gezamenlijk meer bezoek te genereren en kosten te drukken (b.v. cultuurhuizen)
- Organiseren van activiteiten met andere (culturele) aanbieders om 'in de markt' te blijven en nieuwe groepen te interesseren (b.v. exposities, evenementen).

Ook bij de Utrechtse bibliotheken zijn vernieuwingen in gang gezet die passen in een landelijk beeld van bibliotheekvernieuwing. In diverse rapporten (SCP 'De openbare bibliotheek tien jaar van nu', VOB 'Agenda voor de Toekomst', Adviescommissie Bibliotheekinnovatie 'Innovatie met effect') zijn lijnen uitgezet voor een bibliotheekstelsel met een vitale maatschappelijke bijdrage. Het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap hanteert in haar bibliotheekbeleid drie kerntaken: informatie, educatie en lezen. Op provinciaal en lokaal niveau zijn daar twee kerntaken aan toegevoegd: cultuur en ontmoeting. Dit totale gedachtegoed is een reactie op het afnemende gebruik van de bibliotheek in de afgelopen jaren. Hoe kan voorkomen worden dat bibliotheken marginaliseren? Dit heeft geleid tot een beeld van de bibliotheek van de toekomst. Die wordt gekenmerkt door bereikbaarheid, toegankelijkheid en een aantrekkelijk aanbod met een aansprekende uitstraling en dat voorziet in de wensen van klanten. Dit is zichtbaar in een uitnodigende inrichting van de bibliotheek en de collectie, ondersteund door een aansprekende website, huisstijl en merkidentiteit. Deze opzet aan de 'voorkant' is gebaseerd op een achterliggend netwerk van ondersteunende diensten en informatiesystemen, op landelijk en provinciaal niveau. Via de bibliotheek heeft de gebruiker toegang tot een wereld van gestructureerde informatie. De bedoeling is dat daarmee de negatieve spiraal in een positieve cyclus wordt omgezet.





Zowel in de provincie Utrecht als elders in Nederland vinden op dit moment uiteenlopende vernieuwingen en experimenten plaats om deze trend meer gestalte te geven. Dat houdt in dat de vernieuwde bibliotheek de volgende eigenschappen ontwikkelt:

#### *1 Aanbieden van media*

De uitlening en informatieverstrekking worden verder aantrekkelijk gemaakt. De bibliotheek blijft een laagdrempelige voorziening waar een belangrijk deel van de bevolking voor een relatief gering bedrag toegang heeft tot een gevarieerd aanbod van boeken, CD's en andere informatiedragers. De gebouwen en de inrichting krijgen een meer open karakter en daarbinnen wordt de collectie meer aansprekend gepresenteerd. Ook wordt een ontmoetingsfunctie gecreëerd, in wijken en dorpen gecombineerd met andere organisaties in een cultuurhuis.

#### *2 Lokale culturele rol*

Bibliotheeken gaan meer actieve bijdragen leveren aan lokale culturele activiteiten. Afhankelijk van de activiteiten in een dorp of wijk kan dit verschillende vormen aannemen. Voorbeelden zijn exposities van lokale beeldend kunstenaars, presentaties van boeken en CD's die aansluiten bij voorstellingen in het theater, debatavonden over actuele maatschappelijke onderwerpen, een voorlichtingsproject op scholen over de lokale geschiedenis in samenwerking met de plaatselijke historische vereniging of oudheidskamer. De meeste activiteiten vinden plaats met lokale partners, waarbij soms de bibliotheek en soms de partner de initiatiefrol heeft.

#### *3 Ondersteuning gemeente en maatschappelijke organisaties*

De bibliotheek gaat in toenemende mate ondersteuning geven aan de gemeente, scholen en andere maatschappelijke organisaties bij het realiseren van hun doelen. Hierbij kan het gaan om alfabetisering en leesbevordering bij jonge kinderen (b.v. in de voorschoolse periode), het geven van cursussen mediawijsheid aan volwassenen, het actueel houden van de schoolbibliotheek (eventueel ook het beheren daarvan), het stimuleren van inburgering door het aanbieden van materiaal en cursussen in de neutrale bibliotheekambiance of van brochures en andere media bij opvoedingsondersteuning aan specifieke doelgroepen. Ook hier geldt dat de bibliotheek optreedt als samenwerkingspartner van de gemeente en andere instellingen en meewerkt om de beleidsdoelen van de gemeente te realiseren..

#### *4 Digitale diensten*

Voor een moderne invulling van bovenstaande activiteiten gaat de bibliotheek steeds meer digitale diensten aanbieden. Dat kan variëren van het beheren van een lokale of regionale cultuurportal tot het beantwoorden van informatievragen en het aanbieden van databestanden aan specifieke doelgroepen. Via landelijke systemen zal het in de toekomst mogelijk worden om gebruikers bij alle bibliotheken 'full text'-bestanden te laten opvragen waar dit nu nog alleen beperkt mogelijk is bij de Plus-bibliotheken of voor gesloten groepen voor hoge kosten (b.v. tussen universiteiten). Eén landelijke catalogus zal dit gaan ondersteunen.

#### *5 Gepersonaliseerde service*

Naast het bovenstaande wordt het uitlenen van boeken en andere media aan individuele gebruikers verder gepersonaliseerd. Deze dienstverlening wordt aanzienlijk gemoderniseerd. Aspecten daarvan zijn het kunnen reserveren en lenen uit de hele provinciale collectie, het halen en inleveren van media op alle locaties in de provincie en het aanbieden van een individuele toegang tot de gezamenlijke website en databanken van de bibliotheken ([www.mijnbibliotheek.nl](http://www.mijnbibliotheek.nl)).

Deze ontwikkelingen zijn ook ingezet op landelijk niveau, waar aanbod en systemen zullen worden ontwikkeld die een essentiële infrastructuur gaan vormen voor de afzonderlijke

bibliotheeken. Daarbij is de voorwaarde gesteld dat de bibliotheken op provinciaal niveau gaan samenwerken om vanuit eigen situatie en behoeften inhoud te geven aan het landelijke aanbod. In het Bibliotheekcharter 2010-2012 is afgesproken dat de provincie dit ook zal ondersteunen, in ieder geval wat betreft de taken in het zogenaamde basispakket. Hierbij zullen provinciale netwerken worden gevormd. Deze gezamenlijke provinciale 'tegensturing' is noodzakelijk om de nationale infrastructuur te laten aansluiten bij wat provinciaal en lokaal nodig en wenselijk is. Een inhoudelijke visie hierop zal door de SUB worden ontwikkeld.

### **2.3 Provinciale samenwerking tussen bibliotheken**

Provinciale samenwerking van bibliotheken is dus vereist om effectief gebruik te maken van wat landelijk wordt aangereikt. In de komende jaren gaat een situatie ontstaan waarin de afhankelijkheid van landelijke systemen en diensten steeds verder zal toenemen.

Dit zal in ieder geval betreffen:

- digitale bibliotheek
- Collectie Nederland,
- franchisemodel
- mediawijsheid
- lezen/leesbevordering.

Deze thema's worden ondersteund door drie centrale programma's: een gezamenlijke marketingstrategie, landelijk HRM-beleid en een centrale ICT-infrastructuur. De bibliotheken gaan de facto opereren als een landelijk verband met lokale 'culturele' ondernemers. Waarschijnlijk gaat de bibliotheekbranche zich ontwikkelen tot een franchiseorganisatie op basis van een landelijke infrastructuur en voorzieningen. Essentiële bedrijfsprocessen worden gebundeld. Wanneer deze ontwikkeling doorzet zal na verloop van tijd een situatie ontstaan waarbij een lokale bibliotheek functioneert uit een frontoffice van landelijke systemen.

Deze nieuwe situatie zal van de Utrechtse regiobibliotheken een eigen visie en 'tegensturing' vereisen. De regiobibliotheken zijn hiertoe goed in staat als het gaat om een beoordeling van de ontwikkelingen en de wensen in de eigen regio. Met uitzondering van de grootste bibliotheken beschikken zij echter niet over de omvangrijke collecties en digitale systemen waarmee de lokale gebruikers bediend moeten worden. De modernisering stelt hoge eisen aan collecties en digitalisering. Provinciale samenwerking tussen bibliotheken is daarom nodig als een stevig professioneel werkverband om vanuit een eigen visie op de bibliotheek van de toekomst de landelijke systemen gericht in te zetten. Ook in andere provincies is gebleken dat de meeste gevormde grotere basisbibliotheken nog over te weinig vernieuwingskracht beschikken om de hierboven geschetste negatieve spiraal zelf te kunnen omkeren. In alle provincies zijn de bibliotheken samenwerkingsverbanden aangegaan waarin steeds meer systemen en vernieuwingstaken worden ondergebracht.

Vanuit deze achtergrond is een analyse gemaakt van de voordelen die de Utrechtse provinciale samenwerking voor de gemeenten en de regiobibliotheken moet opleveren. Op enkele punten (provinciaal lenen en reserveren, één pas, één tarief, gezamenlijke ICT) zijn deze voordelen al gerealiseerd, in andere gevallen moeten die nog komen. Het volgende hoofdstuk geeft een overzicht van deze voordelen, al of nog niet al gerealiseerd. Ook wordt daarbij geschetst in hoeverre het behalen van deze voordelen om een gezamenlijke sturing vraagt. Dat leidt tot een samenwerkingsmodel dat in de daarop volgende hoofdstukken wordt uitgewerkt.

### 3 Voordelen van samenwerking

In het kader van de opdracht aan de adviescommissie Utrechtse Bibliotheken heeft AEF in samenwerking met het bestuur van de Stichting Utrechtse Bibliotheken (SUB) een analyse gemaakt van de (potentiële) voordelen van de provinciale samenwerking van de bibliotheken. Deze analyse is uitgevoerd voor de volgende onderwerpen:

- ICT en digitale diensten
- Centraal collectioneren
- Human Resources Management
- Marketing en communicatie
- Transport en logistiek
- Financiële administratie en sturingsinformatie.

De keuze voor deze onderwerpen vloeit voort uit het gegeven dat bij deze activiteiten al sprake is van provinciale samenwerking of dat deze recent is gestart. Naast deze onderwerpen wordt er ook al samengewerkt bij inhoudelijke vernieuwingsprojecten. De voordelen daarvan zijn op dit moment nog niet te concretiseren. De verwachting is dat de toekomstige samenwerking zich meer zal richten op vernieuwing van het inhoudelijke aanbod en de dienstverlening.

Dit hoofdstuk geeft een beeld van de gerealiseerde en potentiële voordelen van de provinciale samenwerking op de genoemde onderwerpen. Omdat het per onderwerp gaat om een andere activiteit met een specifieke (voor)geschiedenis verschillen de analyses. Doorgaans worden eerst de ontwikkelingen geschetst, vervolgens worden de gerealiseerde dan wel de te realiseren voordelen beschreven. Deze voordelen bestaan meestal uit een mix van verbeteringen in de dienstverlening, in de bedrijfsvoering en financiële besparingen. Per onderwerp valt deze mix anders uit. De financiële besparingen worden afgewogen tegen kwalitatieve voordelen. Bij de meeste onderwerpen bleek het in de analyse niet goed mogelijk de besparingen afzonderlijk in beeld te brengen. Vaak vielen besparingseffecten direct samen met het ontstaan of de groei van nieuwe activiteiten zodat er geen vermindering van tijdsbesteding of andere kosten optrad. Vernieuwing leidt soms ook juist tot groeiend gebruik en daarmee extra kosten. Bij nieuwe onderwerpen (HRM, marketing) gaat het om nog te ontwikkelen activiteiten en zijn besparingen nu niet aan de orde. Een overall oordeel over samenwerkingsvoordelen berust daarom op een mix van kwantitatieve en kwalitatieve effecten. Per onderwerp wordt dit oordeel gegeven (zie ook deelrapport Analyses en modellen samenwerking Utrechtse bibliotheken).

De analyses betreffen alleen de bibliotheken verenigd in de SUB. De bibliotheken Veenendaal en Nieuwegein (niet aangesloten bij de SUB) vallen er buiten. Ten dele geldt dat ook voor de bibliotheek Baarn (inmiddels wel opgenomen in de bibliotheken Eemland).

#### 3.1 ICT en digitale diensten

##### *Ontwikkelingen in de afgelopen jaren*

In de gezamenlijke aanpak van ICT en digitale diensten door de Utrechtse bibliotheken heeft in 2007 een omslag plaatsgevonden. Vóór 2007 waren ICT en digitalisering geen door de Provinciale Service Organisatie (i.c. BiSC) uit te voeren stelseltaak, zodat de afzonderlijke bibliotheken hun eigen oplossingen moesten creëren. Toch vond de ICT-dienstverlening al wel plaats bij het BiSC (voorheen PBCU) waar het de destijds 'aangesloten' bibliotheken betreft. De bibliotheken van Utrecht en Amersfoort onderhouden nog hun eigen systemen en hebben daartoe eigen ICT-medewerkers in dienst. In 2007 worden stappen gezet om tot verdere

samenwerking te komen. ICT wordt een stelseltaak en wordt dus bij het BiSC ondergebracht. Dat betekent dat het systeembeheer en -ontwikkeling door BiSC wordt uitgevoerd. De ICT-formatie van de Gemeente Bibliotheek Utrecht (GBU) en de bibliotheek Amersfoort zijn overgebracht naar het BiSC. Het BiSC heeft met elke SUB-bibliotheek een contract (met een Service Level Agreement) afgesloten.

Het BiSC doet aanzienlijke investeringen in systemen en medewerkers om de gezamenlijke ICT uit te bouwen. Geschat wordt dat deze gezamenlijke investering forse financiële voordelen oplevert voor de bibliotheken in vergelijking met een situatie van afzonderlijke investeringen per bibliotheek. Voor de GBU wordt een voordeel geschat van € 250.000,-, voor de kleinste bibliotheken € 50.000,- per bibliotheek. Ook bij BiSC treden na verloop van tijd voordelen op.

Door bundeling van ICT-activiteiten en -systemen bij het BiSC ontstaan ook exploitatievoordelen bij de bibliotheken. De stadsbibliotheken Utrecht en Amersfoort hebben minder directe personeelskosten ICT. De meeste ICT-ers werken nu bij BiSC, bij de stadsbibliotheken is geen of beperkte personele capaciteit voor ICT overgebleven met flinke kostenvoordelen (qua uren en salarisniveau). De besparingen bij de andere bibliotheken zijn minder omdat ze voorheen ook al hun ICT bij BiSC hadden belegd. Op deze manier hebben de stadsbibliotheken ook profijt van de provinciale subsidie. Dit werd door de betrokken partijen ook gewenst gevonden omdat de stadsbibliotheken tegelijkertijd hun aanzienlijke collecties en kennis inbrachten.

In 2009 worden de tarieven en gebruiksvoorwaarden van de bij de SUB aangesloten bibliotheken geharmoniseerd. In 2008 was al het gastlenerschap met één pas geïntroduceerd. Voor het BiSC betekent dit een vereenvoudiging van het ICT-beheer. Het besparingseffect (m.n. door verhoging van inkomsten) wordt over alle bibliotheken geschat op € 200.000,-. Mede als gevolg hiervan nemen echter andere kosten toe, zoals het transport van boeken en CD's. Deze extra kosten worden geschat op € 50.000,- tot 100.000,- en zijn dus lager dan de besparingen.

#### *Nagestreefde voordelen*

Tegelijkertijd met de bundeling van ICT-activiteiten trad in de vorige jaren een intensivering op in het gebruik daarvan. De professionalisering van de ICT door onderbrenging bij BiSC ging samen met het ontwikkelen van extra functionaliteiten van de informatiesystemen. Dit leidde ertoe dat de regiobibliotheken extra services gingen afnemen van BiSC. De digitale dienstverlening neemt in omvang toe, zoals het meer interactief gebruiken van de websites.

Dit betrof de volgende diensten:

- Netwerkverbindingen
- Centrale server
- Verwerking contributies en incasso.
- Catalogusbeheer (centraal categoriseren als routed en floating collecties)
- Vernieuwde interface van de catalogus (mede t.b.v. brede reserveringsmogelijkheden)
- Centraal collectioneren
- Intranet (invoering Sharepoint – eerst bij Eemland en ZOUT, daarna de rest)
- Business objects (management informatieve)
- Webdiensten (webmail, synergy – de laatste alleen bij afnemers van financiële diensten).

Door deze uitbreidingen wordt de toegankelijkheid van de gecombineerde collecties sterk verbeterd. Van 2005 naar 2009 neemt de voor lokale gebruikers toegankelijke collectie toe van 1,1 naar 2,1 miljoen media (boeken, CD's e.d.). De raadplegingen door gebruikers van de

gezamenlijke catalogus loopt snel op van nul in 2005 naar 150.000 in 2009. Het aantal reserveringen via het nieuwe systeem groeit van 37.000 in 2005 naar 316.000 in 2009.

#### *Financiële aspecten*

Grosso modo hebben de veranderingen in de afgelopen jaren tot gevolg gehad dat een groter deel van de activiteiten en uitgaven voor ICT bij het BiSC terecht is gekomen. Van 2005 naar 2008 dalen de ICT-kosten bij de bibliotheken die zich nieuw bij BiSC aansloten (Utrecht, Amersfoort, Soest), vooral door een vermindering van ICT-uitgaven bij de Gemeente Bibliotheek Utrecht vanwege een afname van de formatie van ICT-medewerkers. Tegelijkertijd stegen de kosten die BiSC in rekening bracht bij de bibliotheken. Deze kostenstijging bij BiSC was echter aanzienlijk kleiner dan de kostendaling bij de drie genoemde bibliotheken. De totale ICT-kosten zijn vanaf 2008 echter wel gestegen, onder meer vanwege investeringen in een nieuw systeem voor bibliotheekautomatisering. Die investeringen zijn mogelijk gemaakt door een provinciale subsidie voor ICT van 1,1 miljoen euro.

Er treden ook besparingseffecten op bij de investeringen in ICT en door de effecten van tarievenharmonisatie, gastlenschap en toegenomen inkomsten vanwege het laatste. Deze laatste besparingen (geschat op tenminste 100.000 euro) treden zowel op bij het BiSC (vereenvoudiging door harmonisatie) als bij de regiobibliotheken (toegenomen inkomsten).

Het provinciaal aanhaken op landelijke ontwikkelingen zal ertoe leiden dat de bibliotheek op regionaal niveau goedkoper uit zal zijn. Het gebruikmaken van de landelijke catalogus en van de zogenaamde White Label Website kunnen leiden tot besparingen voor BiSC waar het de catalogus betreft en voor de afzonderlijke regiobibliotheken waar het de afzonderlijke websites betreft. Afhankelijk van te nemen beslissingen wordt dit besparingseffect geschat op jaarlijks minimaal € 270.000,- en maximaal € 540.000,-.

Besparingseffecten in ICT zijn permanent maar worden alleen zichtbaar in overgangssituaties. Ze gaan samen met een voortgaande uitbreiding van de ICT-diensten in de vorm van steeds nieuwe functionaliteiten. Door deze uitbreiding lopen de kosten van ICT weer verder op. Aannemelijk is dat door de bundeling van ICT-activiteiten wel nieuwe besparingseffecten optreden. Deze blijven echter onzichtbaar doordat de bespaarde tijd direct weer wordt ingezet voor nieuwe systemen en ondersteuning.

In de komende jaren zullen voor ICT aanzienlijke uitgaven (zowel investeringen als hogere exploitatiekosten) nodig zijn voor de bibliotheekautomatisering en digitale diensten. Het betreft:

- Ontwikkeling van een nieuw landelijk systeem voor bibliotheekautomatisering (zie hierboven)
- Uitbouw van provinciale website met deelsites voor de regiobibliotheken
- Verwerking van gebruiksinformatie tot voorkeurspatronen in dorpen en wijken
- Nieuwe diensten aan onderwijs (schoolbib) en digitale diensten voor derden zoals cultureel erfgoed, uitbureaus, kunstuitleen e.d.
- Koppeling van gebruikersinformatie aan financiële cijfers en de begroting voor specifiekere rapportages aan gemeenten en management
- Ondersteuning van bibliotheekmedewerkers met een breder inzicht in de documentenstroom en archiveren van documenten. Dezelfde service aan partners (b.v. in een cultuurhuis)
- Bundeling van de inkoop van hardware door de regiobibliotheken.

Deze activiteiten en uitgaven zullen voornamelijk gezamenlijk (moeten) plaatsvinden om de betreffende kosten in de hand te kunnen houden. Aannemelijk is een ontwikkeling waarin het ICT-team van BiSC met een geringe groei van het aantal medewerkers de nieuwe activiteiten en diensten zal gaan uitvoeren. Een relatieve kostendaling in de markt van hard- en software en

efficiencywinst door de bundeling van ICT-activiteiten en systeembeheer gaan samen met een uitbreiding van nieuwe ICT-functionaliteiten en digitale diensten. Te verwachten is dat per saldo de reguliere ICT-uitgaven trendmatig blijven stijgen bij een voortgaande verbreding van de inhoud van ICT-dienstverlening. Er moet rekening worden gehouden met een stijging van kosten vanwege de vereiste investeringen in nieuwe, meer geavanceerde informatiesystemen.

Bij het laatste moeten de provinciale ICT-ontwikkelingen nadrukkelijk in het verlengde liggen van de landelijke projecten en systemen. Voor een belangrijk deel zal het gaan om invoering van landelijk te ontwikkelen (en te bekostigen) systemen.

#### *Sturing*

De bundeling van ICT-activiteiten vereist nauw samenspel tussen de centrale dienstverlening door BiSC en het gebruik van de faciliteiten binnen de regiobibliotheken.

De regiobibliotheken zullen vooral hun lokale wensen ten aanzien van ICT en digitale diensten moeten formuleren, ook rekening houdend met de wensen van hun lokale partners). Ze hebben de rol van kritische gebruikers en aangevers van nieuwe toepassingsmogelijkheden.

Regiobibliotheken en BiSC zullen samen de ICT-ontwikkeling moeten gaan sturen. Sturing op het niveau van de SUB zal plaatsvinden door:

- het bepalen van beleid voor de ontwikkeling van digitale diensten in relatie met de landelijke ontwikkelingen en informatiearchitectuur
- het initiëren van projecten op basis van het perspectief van de digitale bibliotheek
- het bepalen van ICT-beleid en de daaruit voortkomende investeringen.

### **3.2 Centrale collectionering**

#### *Ontwikkelingen*

Al bij de eerste plannen voor bibliotheekvernieuwing in de provincie Utrecht is gesteld dat gezamenlijk collectioneren een grote potentie heeft voor de bibliotheken. Randvoorwaarde daarbij was dat ook de ICT-samenwerking goed van de grond kwam. Dat is inmiddels gelukt met het gezamenlijke bibliotheeksysteem Bicat, de gemeenschappelijke catalogus daarbinnen en de gezamenlijke ICT-afdeling binnen BiSC. Deze stappen vormen de basis voor het inmiddels gestarte project gezamenlijke collectioneren. Het projectteam bestaat uit een projectleider, twee adviseurs en negen selecteurs. Dit team maakt een selectie uit het titelaanbod en gaat over tot de aanschaf van media. Dit op basis van de doelstellingen die vooraf door de regiobibliotheken zijn vastgesteld. Met deze gezamenlijke aanpak vervallen (op termijn) de selectie en aanschaf in de afzonderlijke bibliotheken, hoewel deze wel op grond van hun profiel sturing blijven geven aan hun eigen collecties. Het project omvat begin 2010 Utrecht, Eemland en AVV en wordt per 1-4-2010 uitgebreid naar alle SUB-bibliotheken.

#### *Nagestreefde voordelen*

Centrale collectionering levert het voordeel op dat de gebruiker toegang heeft tot een grotere en meer gevarieerde collectie terwijl de totale collectie kan krimpen. Dit moet leiden tot drie typen voordelen: klantgerichte kwaliteitsverbetering, efficiencyverbetering en kostenbesparing. In 2010-2011 wordt vooral ingezet op de klantgerichte kwaliteitsverbetering, de overige twee voordelen moeten meer geleidelijk worden bereikt, ook in de periode na 2011.

#### *- Klantgerichte kwaliteitsverbetering*

Het primaire doel van centraal collectioneren is het aantrekkelijker en actueler maken van de voor de gebruikers beschikbare collectie in de lokale bibliotheek. In het verleden is het vaak



lastig gebleken om scherp in beeld te brengen waar de voorkeuren en behoeften bij de gebruikers lagen. Lokaal werd dit doorgaans getaxeerd door medewerkers die voor een deel van hun tijd in beslag werden genomen door de interne processen van selectie en aanschaf. Het centraal collectioneren is gebaseerd op historische gebruiksinformatie en marktanalyses per locatie, zodat de lees- en leengewoonten nu nauwkeuriger worden bepaald. Het resultaat is een aanschaf van boeken en andere media die beter passen bij de lokale behoefte, actueler zijn en een hogere omloopsnelheid hebben. Er is minder sprake van materialen die te weinig worden uitgeleend maar in de bibliotheek wel ruimte blijven innemen ('winkeldochters'). Zo kan het effect optreden dat de lokale collectie in volume krimpt maar het aantal uitleningen groeit.

- Efficiencyverbetering

Een efficiencyvoordeel ligt in een stroomlijning van de handling van de geleverde materialen ter plaatse. In 2009 vond dit nog per regiobibliotheek en soms ook per locatie plaats. Dit vraagt tijd in de vorm van het lokaal registreren van de materialen in de catalogus, het plakken van stickers e.d. Deze werkzaamheden kunnen nu voorbereidend op één plek plaatsvinden. Regionaal leidt dit tot een vermindering van tijdsbesteding. Daarbij moet wel worden aangetekend dat het gaat om veel 'tussendoor uurtjes' van medewerkers. Deze versnipperde tijd is lastig te bundelen in een substantiële tijdsbesparing.

- Kostenbesparing

Doordat er nu sprake is van een bundeling van collecties van regiobibliotheken in één provinciale collectie kunnen de materialen ook efficiënter worden benut. Het is niet meer nodig voor alle regiobibliotheken en locaties een uitgebreid pakket te hebben omdat gebruikers via het reserveringssysteem snel de media bij andere bibliotheken kunnen bestellen. Hierdoor hoeven minder media te worden aangeschaft.

Dit betreft ook de samenwerkingscollectie van de Utrechtse bibliotheken. Deze bestaat uit 2% van de totale provinciale collectie. Het gaat om materialen die betrekkelijk weinig gevraagd worden maar wel beschikbaar moeten zijn (o.m. uit de vroegere WSF-collectie). Door deze specifieke collectie nu gezamenlijk te beheren wordt verwacht dat deze in omvang tot de helft kan worden beperkt terwijl de betreffende titels wel voor alle bibliotheken beschikbaar blijven. De besparingen kunnen alleen worden gerealiseerd als iedere regiobibliotheek scherp nagaat of de via het centraal collectioneren aangeschafte materialen aansluiten op de behoeften van hun gebruikers. Elke regiobibliotheek moet 98% van de vraag uit eigen collectie kunnen verzorgen, dus moet zich houden aan de afgesproken normen. Zo wordt voorkomen dat regiobibliotheken een te groot beroep op elkaar gaan doen en er kostenverschuivingen tussen regio's optreden.

*Sturing*

Centraal collectioneren vereist een nauw samenspel tussen regiobibliotheken en de activiteiten op provinciaal niveau, zowel inhoudelijk als logistiek.

Regionale bibliotheken zullen op de volgende punten sturing moeten geven:

- Verwerking gegevens uit centraal collectioneren
- Opstellen en actualiseren regionaal collectiebeleidsplan. Er moet een marktanalyse worden gemaakt in en voor elke regiobibliotheek, de aangeleverde gegevens moeten ook worden verwerkt tot heldere beelden van behoeften en voorkeuren van gebruikers in de filialen
- Vaststellen van het regionale collectioneringsbudget voor tenminste 1 jaar, bij voorkeur 2 jaar
- Toepassen van afschrijvingsnormen
- Inzet van medewerkers in projectteam centraal collectioneren
- Effectief maken van klantgerichte kwaliteitsverbetering in interactie met gebruikers
- Realiseren van efficiencyvoordelen door wijziging/krimp takenpakketten medewerkers.

Op SUB-niveau is sturing gewenst aangaande:

- Jaarlijks provinciaal collectiebeleidsplan, dat inspeelt op de uiteenlopende wensen in de regio's maar ook daar richting aan geeft. Het collectiebeleidsplan biedt inhoudelijke zwaartepunten en kwantitatieve afspraken
- Opstellen van afschrijvingsnormen voor regiobibliotheken
- Opdracht aan en inrichting van projectteam Centraal collectioneren
- Regelmatig verbeteringen in doelstellingen en werkwijze afspreken
- Onderlinge verrekeningen en (vereenvoudigende) limieten daarin.

### **3.3 Human Resources Management**

#### *Ontwikkelingen*

Door de andere opzet van werkprocessen (onder meer de centralisatie van collectionering) zullen de takenpakketten van de medewerkers van de regiobibliotheken veranderen. Er is een andere expertise van de collectiemedewerkers vereist. Enkele nemen deel aan het provinciale projectteam centraal collectioneren maar de belangrijkste verschuiving is van interne processen (selectie, aanschaf) naar meer beleidsontwikkeling en klantcontacten. In de filialen verschuift de nadruk naar een interactie met gebruikers. De kwantitatieve informatie uit het systeem van gezamenlijk collectioneren moet worden aangevuld met dagelijkse klantcontacten op de 'vloer', waarbij de medewerker meer een intermediaire rol krijgt. Er moet worden geïnvesteerd in meer publieksgerichte rollen en vaardigheden van medewerkers.

De verschuiving van de inzet en vaardigheden van medewerkers past in een breder beeld van de nieuwe bibliotheek en de benadering van gebruikers en maatschappelijke partners. De medewerkers zullen meer in staat moeten zijn in te spelen op individuele vragen, service te bieden aan gemeente en partners, nieuwe informatieproducten in te zetten en projecten te ontwikkelen. Dit vraagt een beleid voor personeelsontwikkeling, waarbij de regiobibliotheken gezamenlijk hun instrumenten inzetten (werving specialisten, omscholing, cursussen e.d.).

Het boven geschetste beeld van vaardigheden en medewerkers in de bibliotheken geldt voor vrijwel alle bibliotheken in de provincie Utrecht. Weliswaar hebben de stadsbibliotheken een grotere formatie met daarbinnen meer specialisten, maar toch doet zich ook hier de noodzaak voor om in de nabije toekomst het personeelsbestand te ontwikkelen en te vernieuwen. Dit is mede gerelateerd aan het gemiddeld lage opleidingsniveau en de hoge leeftijd van de huidige medewerkers. De personele problematiek wordt dus gedeeld door de bibliotheken en dat maakt een gezamenlijk ontwikkelingsprogramma noodzakelijk.

#### *Nagestreefde voordelen*

Het belangrijkste effect van deze gezamenlijke aanpak moet zijn dat de gebruikers actiever en meer uitnodigend worden benaderd bij hun bezoek aan de bibliotheek, zowel fysiek als digitaal. De bibliotheek vormt een prettige en neutrale omgeving om informatie te krijgen en vragen te stellen en interactie met gebruikers kan daarbij helpen. Training in het benaderen van specifieke groepen (jongeren, minderheden e.d.) kan daarbij helpen. Dit geldt voor alle vestigingen. Dankzij de toekomstige informatiesystemen en digitale diensten zal het mogelijk zijn om ook in de kleine locaties de gebruikers met specifieke vragen compleet van dienst te zijn.

Om te bereiken dat de medewerkers ook op deze nieuwe situatie ingesteld raken is een grote inspanning op het terrein van HRM nodig. De gezamenlijke bibliotheken hebben baat bij één functiesysteem en van een gecombineerd programma van bijscholing en coaching, waarin met



minder (financiële) middelen een beter rendement in termen van competentieverbetering kan worden behaald. Daarbij hoort ook een gezamenlijke inzet en ontwikkeling van specialisten, zowel wat betreft materialen (b.v. voor educatie) als doelgroepen (b.v. ouderen) en plaatselijke partnerorganisaties (b.v. lokale historische vereniging, scholen).

Tenslotte is er ook sprake van een gewenst voordeel voor de medewerkers zelf. In een groter verband zijn er meer mogelijkheden tot uitwisseling van medewerkers tussen bibliotheken en daarmee ook meer loopbaankansen. Personele mobiliteit tussen de bibliotheken verbetert voor individuele medewerkers het carrièreperspectief maar kan ook voor bibliotheken als werkgever nieuwe oplossingen inhouden.

#### *Sturing*

De ontwikkeling van medewerkers vraagt een inspanning van de regiobibliotheken in het kader van een provinciale aanpak. Zowel op regionaal als op gezamenlijk niveau is sturing nodig.

Regionale bibliotheken zullen op de volgende punten sturing moeten geven:

- Eigen beleid voor werkgeverschap, personeelsvoorziening en personeelsontwikkeling
- Op basis van afspraken actief benutten van gezamenlijke kaders (bijscholing, opleidingen, inzet van specialisten, uitwisseling van medewerkers met andere bibliotheken)
- Voeren van selectie-, functionerings- en beoordelingsgesprekken om medewerkers individueel aan te spreken op hun gewenste ontwikkeling en toe te leiden naar aanbod in het gezamenlijke ontwikkelingsprogramma.

Op SUB-niveau is sturing gewenst aangaande:

- Beoordeling van de gezamenlijke behoefte aan personeelsontwikkeling en dat vertalen in een ontwikkelingsprogramma, dat jaarlijks wordt gemonitord en bijgesteld
- Afspraken over het gebruik van dit ontwikkelingsprogramma door de deelnemers van de SUB en daarbij ook een eventuele doorbelasting of verrekening van kosten
- Afspraken over de inzet van specialistische medewerkers
- Afspraken over uitwisseling en roulatie van medewerkers.

### **3.4 Marketing en communicatie**

#### *Ontwikkelingen*

In de afgelopen jaren is er een aanzet voor een gezamenlijke marketing van de Utrechtse bibliotheken ontwikkeld door het op provinciaal niveau reserveren, halen en brengen van materialen en de invoering van een gezamenlijke pas, tarieven en gebruiksvoorwaarden. Deze acties waren primair gericht op ledenbehoud en toename van het gebruik. In 2010 wordt aangesloten op de landelijke ontwikkelingen voor wat betreft de invoering van de landelijke huisstijl binnen de provincie om de herkenbaarheid van 'de bibliotheek' te vergroten. Verder wordt in 2010 onderzocht of er meer functionaliteiten aan de gebruikerspas kunnen worden toegekend. In aansluiting hierop wordt de communicatie naar klanten, medewerkers en stakeholders via nieuwsbrieven volgens één patroon opgezet. Daarbij wordt toegewerkt naar een provinciale website waarop de websites van de regiobibliotheken kunnen worden gehost. Het doel van de marktcommunicatie daarvan is klantenbehoud en stijgende bezoekersaantallen, ook door het aantrekken van nieuwe klanten via mond tot mond reclame.

Ook in 2011 staat ledenbehoud centraal. Er zal worden gewerkt aan een gezamenlijke visie van de SUB op marketing en communicatieactiviteiten. Daartoe zal marktonderzoek worden gedaan onder de huidige gebruikers om hun wensen preciezer in beeld te krijgen als basis voor nieuwe producten en diensten. Er zal worden nagegaan welke activiteiten op het gebied van marketing

en communicatie al zijn ontwikkeld in andere provincies om daarvan te kunnen profiteren. Op provinciaal niveau zal een doelgroepenbeleid (jeugd 0-18, volwassenen, senioren) worden ontwikkeld om te komen tot een ontlasting van de regiobibliotheken en voor professionalisering van medewerkers. In het algemeen zullen landelijke projecten en activiteiten worden gevolgd (bibliotheek.nl, franchisemodel, landelijke huisstijl). Gestreefd wordt naar een benchmark met provinciale en landelijke cijfers als basis voor de toekomstvisie van de SUB.

#### *Nagestreefde voordelen*

Marketing en communicatie hebben in de huidige situatie in de eerste plaats het doel om ledenbehoud te realiseren, dus het stoppen van de krimp van het aantal gebruikers en het gebruik. Vervolgens zal er worden gestreefd naar het uitbreiden van het aantal gebruikers en het (specifieke) gebruik door doelgroepen.

Deze doelen moeten worden bereikt door het tot stand brengen van de volgende voordelen voor en effecten bij gebruikers:

- Grotere transparantie en toegankelijkheid van de dienstverlening voor (digitale) gebruikers, met name op provinciaal niveau
- Verfijning van lokale profielen en klantbenadering, waardoor specifieke doelgroepen (jeugd 0-18, volwassenen, senioren) meer gericht worden bediend naar hun wensen, zoals dat nu al gebeurt met abonnementsoorten, leeskringkoffers e.d.
- Er kunnen nu provinciebrede campagnes worden gevoerd (eventueel ook in landelijk verband) die van de regiobibliotheken nauwelijks inspanningen en kosten vragen terwijl de voordelen in de vorm van ledenbehoud en toenemend gebruik hier vooral terecht zullen komen.

#### *Sturing*

Om te komen tot een gecoördineerde aanpak van marketing waarvan de regiobibliotheken direct voordeel hebben is sturing op landelijk, provinciaal en lokaal niveau nodig.

Regionale bibliotheken zullen moeten sturen op:

- Eigen benadering van lokale gebruikers, partnerorganisaties en gemeenten en het blijven peilen van hun wensen en opvattingen
- Lokaal inzetten en aanvullen van de provinciebrede marktcommunicatie met kleinschalige en meer persoonlijke vormen van communicatie in de locaties en bij evenementen e.d.

Op SUB-niveau is sturing gewenst aangaande:

- Kiezen van eigen prioriteiten in het landelijke aanbod, wat betreft doelgroepen en activiteiten zoals campagnes e.d.
- Beslissen over marktonderzoek, de inzet van instrumenten voor marketing en communicatie en het aansturen van de betreffende projectleider
- Afstemmen van marketing en communicatieactiviteiten op de andere portefeuilles.

### **3.5 Transport en logistiek**

#### *Ontwikkelingen*

Het transport van boeken is een stelseltaak die wordt uitgevoerd door BiSC. Feitelijk zijn er echter drie transportdiensten, die van BiSC, Eemland en de GBU. De laatste twee voorzien in het transport binnen hun eigen regio. Tot en met 2009 deed de GBU ook nog het transport voor de regio van Het Groene Hart. Deze taak ligt nu bij het BiSC. De SUB heeft met het BiSC een overeenkomst gesloten in 2007 voor het transport in de provincie. BiSC berekent een vergoeding door aan Eemland en de GBU voor de geleverde transportdiensten binnen hun

regio. Voor de meerinzet van transportdiensten binnen hun regio zijn deze bibliotheken zelf verantwoordelijk.

Door de in de afgelopen jaren gerealiseerde harmonisatie van de leenvoorwaarden is het aantal transportbewegingen gestegen. In het derde kwartaal van 2009 is gestart met overal kunnen retourneren van geleend materiaal. In het vierde kwartaal van 2009 is gestart met het vrij reserveren. De harmonisatie veroorzaakte in de laatste twee kwartalen van 2009 een stijging van het transportvolume voor interbibliothecair leenverkeer met 30%. Het is realistisch om te verwachten dat dit verder toeneemt naarmate de nieuwe mogelijkheden door de harmonisatie nog breder bekend worden onder het publiek. Vooralsnog wordt de toename opgevangen met de bestaande capaciteit. Voor de GBU was de stijging de aanleiding om de routes in Het Groene Hart af te stoten.

De stijging vindt overigens vooral plaats binnen de regio's. Voor 42% vindt deze plaats binnen de regio Utrecht en Eemland. Aan het eind van het vierde kwartaal nemen zij bijna de helft (49%) van het transport van interbibliothecair leenverkeer voor hun rekening.

#### *Nagestreefde voordelen*

Er is sprake geweest van een forse toename van transportbewegingen en in de toekomst stijgt deze naar verwachting verder. Hierdoor kan de capaciteit verder onder druk komen te staan. Beter samenwerken zou er toe moeten leiden dat de groei van het transportvolume effectief en efficiënt kan worden opgevangen. Bijvoorbeeld door beter gebruik te maken van de beschikbare vervoerscapaciteit. Dit moet er toe leiden dat de gebruikers sneller beschikking krijgen over de door hen aangevraagde materialen, juist ook in de landelijke gebieden.

In de huidige situatie onderscheiden BiSC en de bibliotheken een aantal punten waarop mogelijk efficiencywinst te behalen is: betere afstemming tussen de drie belangrijkste transportstromen, meer duidelijkheid in de overeenkomsten met de bibliotheken over wat wel en wat niet wordt vervoerd binnen de voorwaarden van de overeenkomst, betere benutting van de vervoerscapaciteit en een koppeling met centraal collectioneren door nieuw materiaal centraal in te werken in de centrale catalogus.

Uitgaande van het bovenstaande is het gezien de groei van bestelvolume en tegelijkertijd het benutten van efficiencyvoordelen realistisch om uit te gaan van kostenbeheersing. Grote kostenbesparingen zijn op basis van de kwalitatieve analyse niet aannemelijk te maken. AEF verwacht dat deze wegvallen tegen de groei in het bestelvolume. Mogelijk kan een doorlichting van de logistieke handelingen en transportbewegingen tot een efficiëntere uitvoering leiden. Hiervoor is specifieke logistieke expertise nodig.

#### *Sturing*

Optimalisatie van transport en logistiek vraagt om sturing en besluiten op beide niveaus.

Regionale bibliotheken zullen op de volgende punten sturing moeten geven:

- Specificeren welke behoefte er bestaat aan transport op grond van de lokale situatie (incl. gewenste aanvullende service) en te verwachten veranderingen daarin.
- Periodiek communiceren over de praktische gang van zaken om deze bij te stellen.

Op SUB-niveau is sturing gewenst aangaande:

- Optimalisatie van het capaciteitsgebruik van het vervoer door betere afstemming tussen de drie vervoersstromen, afgewogen tegen de behoefte aan lokale services en sturing.

### 3.6 Administratieve ondersteuning

#### Ontwikkelingen

BiSC biedt de bibliotheken verschillende administratieve diensten, zoals financiële administratie, salarisadministratie en personeelsadministratie. Met een afnemer sluit BiSC een Service Level Agreement (SLA) af. Deze omvat een standaardpakket aan werkzaamheden. De onderstaande bibliotheken nemen diensten af bij het BiSC of gaan dat mogelijk doen.

Regiobibliotheek	Financiële administratie	Salarisadministratie	Personeeladministratie
Angstel Vecht en Venen		X	(X)
Eemland	X	X	
Zuid Oost Utrecht	X	X	X
Lek en IJssel		X	X
Het Groene Hart	X	X	X
RUM	Na fusie?	Na fusie?	Na fusie?
GB Utrecht	Na verzelfstandiging?	Na verzelfstandiging?	Na verzelfstandiging?

Volgens de taxatie van BiSC wordt haar financieel administratieve dienstverlening rendabel als Lek & IJssel, RUM en AVV ook gaan afnemen. Voor de personeel- en salarisadministratie is de huidige dienstverlening zonder provinciale subsidie niet rendabel. Ook de meerjarenprognose tot en met 2014 is nog niet rendabel. BiSC streeft wel naar een afname door alle bibliotheken in 2014. Met de extra inkomsten daaruit kan BiSC dan de subsidie afbouwen ten gunste van andere doeleinden.

#### Nagestreefde voordelen

Een lagere kostprijs is te bepalen op basis van de mate waarin BiSC inschat voordeliger te kunnen opereren. BiSC hanteert in de meerjarenprognose nu nog geen efficiencywinst als alle bibliotheken alle administratieve diensten afnemen. Dit voordeel kan pas behaald worden als BiSC kan sturen op de personele samenstelling van haar administratieve unit. Nu zijn deze medewerkers overgekomen van de bibliotheken met behoud van hun salarisschaal.

Meer efficiënte en kwalitatief betere administratieve diensten van BiSC betekent een ontlasting van de bibliotheken van administratieve taken. Bundeling van eenvoudige werkzaamheden leidt tot meer efficiëntie of betere kwaliteit. Voorwaarde hierbij zou zijn dat alle bibliotheken conform dezelfde systematiek van boekhouden en administreren werken. De bibliotheken hebben echter zowel behoefte aan efficiënte administratieve dienstverlening als aan financieel advies. Weinig bibliotheken kunnen zich echter een concern controller veroorloven.

De bibliotheken wensen meer transparantie bij BiSC en zicht op de mate waarin de diensten en kostprijs marktconform zijn, dan wel dat een afwijking van marktconforme prijzen te verklaren is vanuit extra kwaliteit in de diensten van BiSC. Het gaat hier om een aanvaardbaar prijsniveau.

Tot slot hebben de bibliotheken behoefte aan inzicht in kernindicatoren voor vergelijkbare managementinformatie. Bijvoorbeeld voor de productbegroting, exploitatiebegroting en maatschappelijke prestaties (outcome). Door een gebundelde opzet van de administraties zou het mogelijk worden integrale rapportages te maken over het gebruik, de prestaties en de kosten van de bibliotheek, ook per vestiging. In de vorm van een productbegroting met kengetallen wordt daarmee de gemeenten een instrument aangereikt om meer inhoudelijk na te gaan wat er met de financiële middelen is gebeurd en wat de gevolgen zouden zijn van andere beleidskeuzes.

### Sturing

BiSC verwacht zelf in de toekomst meer te kunnen sturen op de inrichting en samenstelling van de financiële administratie. Als bibliotheken daarnaast de inrichting van de administraties harmoniseren, kan er efficiënter gewerkt worden. Dit zal bovendien ten goede komen aan integrale rapportages en onderlinge vergelijkbaarheid. Deze maatregelen kunnen op den duur leiden tot kostenbesparingen. De consequentie voor bibliotheken is dat zij geen administratief personeel meer overdragen aan BiSC. Voor de harmonisatie kan het SUB een besluit nemen. Voor de Gemeente Bibliotheek Utrecht is harmonisatie voorlopig niet haalbaar omdat zij zich moet conformeren aan gemeentelijke regels.

Voor de regiobibliotheken betekent dit:

- Optreden als opdrachtgever voor de levering van administratieve diensten door het formuleren van het gewenste dienstenpakket
- Inbreng van ideeën en voorstellen in de SUB en bij BiSC over de ontwikkeling van het dienstenpakket, mede vanuit ervaringen met productbegroting en rapportages.

De SUB zal moeten sturen op het volgende:

- Afspreken van de gewenste prijs/prestatie verhouding voor de administratieve dienstverlening
- Vaststellen van kernindicatoren voor managementinformatie (intern en naar gemeenten).

### 3.7 Conclusies

In dit hoofdstuk is een analyse gemaakt van de ontwikkelingen en (mogelijke) voordelen van provinciale samenwerking tussen de Utrechtse bibliotheken bij zes onderwerpen. Per onderwerp vallen de voordelen verschillend uit. In alle gevallen zijn ze een mix van verbeteringen van de externe dienstverlening, de bedrijfsvoering en besparingen (zie schema).

Onderwerp van samenwerking	Verbetering externe dienstverlening	Verbetering bedrijfsvoering	Jaarlijkse (potentiële) besparingen
ICT en digitale diensten	<ul style="list-style-type: none"> <li>. provinciaal lenen</li> <li>. provinciaal raadplegen en reserveren</li> <li>. website/cultuurportal</li> <li>. ondersteuning scholen</li> <li>. ondersteuning partners (b.v. in cultuurhuis)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. centraal beheer van catalogus en website</li> <li>. managementinfo over gebruik(sprofielen)</li> <li>. intranet</li> <li>. interne archivering projecten</li> <li>. schaalvoordeel ICT</li> </ul>	minimaal e 370.000,- maximaal e 640.000,-
Centrale collectionering	<ul style="list-style-type: none"> <li>. per filiaal passende en actuele collectie</li> <li>. toegang tot brede provinciale collectie</li> <li>. meer uitleningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. opstellen van lokale gebruikersprofielen</li> <li>. minder kosten voor handling en materialen</li> </ul>	e 613.000,-
Human Resources Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>. meer interactie met de gebruikers bij bezoek aan bibliotheek en bij (digitale) vragen</li> <li>. gebruikers kunnen bij alle vestigingen terecht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. gezamenlijke opzet van functiesysteem en van bijscholing en coaching</li> <li>. gezamenlijke inzet en ontwikkeling van</li> </ul>	

Onderwerp van samenwerking	Verbetering externe dienstverlening	Verbetering bedrijfsvoering	Jaarlijkse (potentiële) besparingen
Marketing en communicatie	met specifieke vragen  grotere transparantie en toegankelijkheid van de dienstverlening voor (digitale) gebruikers	specialisten meer uitwisseling van medewerkers en loopbaankansen verfijning van lokale profielen en klantbenadering provinciebrede campagnes nu realiseerbaar	
Transport en logistiek	snellere verkrijging van materialen tussen bibliotheken voor gebruikers	betere afstemming tussen de drie vervoersstromen betere benutting vervoerscapaciteit	e 22.600,-
Ondersteuning administraties	integrale rapportage aan gemeenten, grotere duidelijkheid over besteding middelen	integratie van administraties geeft meer control	P.M.
Totaal			minimaal e 1.005.600,- maximaal e 1.275.600,-

Er is dus sprake van een gevarieerd beeld van de mogelijke voordelen van samenwerking. Over dit beeld zijn de volgende conclusies te trekken.

### 1 *Kwaliteitseffecten dominant*

De voornaamste voordelen van samenwerking zijn te behalen in de externe dienstverlening en in de bedrijfsvoering van de bibliotheken. De besparingseffecten zijn beperkt, niet omdat er weinig sprake is van besparingen maar vanwege het gegeven dat afnemende tijdsbesteding van medewerkers of kostenverminderingen doorgaans direct worden ingezet voor nieuwe diensten of doelen. Te verwachten is dat deze situatie blijvend is. Bij de inzet van dezelfde of iets stijgende financiële middelen zullen aanzienlijke kwaliteitseffecten bereikt kunnen worden. Dergelijke kwaliteitseffecten dienen in de toekomst overigens voorwerp van discussie tussen bibliotheek en gemeente te zijn, zodat de gemeente betrokken raakt bij de ontwikkeling van de bibliotheken.

### 2 *Samenhang tussen typen effecten*

Bij elk onderwerp geeft de samenwerking externe, interne en financiële effecten. Het gaat hierbij voor een groot deel om *potentiële* effecten. Het realiseren van de effecten op alle drie de aspecten is niet vanzelfsprekend en vraagt resultaatsturing. Hiervoor zijn praktische invoeringsplannen en professioneel projectmanagement nodig.

### *3 Samenhang tussen onderwerpen*

De effecten en de voordelen van de verschillende onderwerpen hangen samen. Een centrale collectionering veronderstelt een hoog niveau van ICT-systemen en die hebben ook weer een functie bij de verbetering van de interne bedrijfsvoering, de administraties, de controle en de rapportages naar het management en de gemeenten. Centrale collectionering ontlast op den duur het personeel in de lokale bibliotheekvestigingen van selectie- en aanschafbeslissingen zodat deze meer kunnen toekomen aan contacten met gebruikers. Maar dat veronderstelt een stevige investering in de ontwikkeling van medewerkers in de richting van klantbenadering en inspelen op uiteenlopende individuele wensen. De diverse veranderingen en te bereiken effecten vormen dus een geheel van verbeteracties en moeten daarom worden gecoördineerd vanuit één aanpak. Dit veronderstelt sturing vanuit een gezamenlijke visie, zowel lokaal als provinciaal.

### *4 Voordelen verschillend verdeeld*

Per onderwerp vallen de voordelen verschillend uit per type bibliotheek. In grote lijnen hebben de stadsbibliotheken in Utrecht en Amersfoort sterk geprofiteerd van de bundeling van de ICT bij BiSC en in mindere mate de kleinere bibliotheken (die al door BiSC werden bediend). Het collectieve voordeel was de gezamenlijke investeringscapaciteit bij de vernieuwing van het systeem voor bibliotheekautomatisering. De kleinere bibliotheken hebben juist weer veel baat gehad bij de openstelling van de collecties van de stadsbibliotheken voor hun gebruikers. In de toekomst kunnen ze ook de vruchten plukken van de centrale collectionering, de ontwikkeling van specialistische materialen (b.v. schoolpakketten) en de digitale diensten. Per saldo lijken de voordelen met name voor de kleinere regiobibliotheken het grootst te zijn.



## 4 Sturing bibliotheekvoorziening op meerdere niveaus

In het voorgaande is vanuit de landelijke ontwikkelingen geschetst hoe de bibliotheek van de toekomst er uit zal zien. De bibliotheek wordt een brede lokale culturele voorziening met als voornaamste kenmerken:

- aanbieden van media
- lokale culturele rol
- ondersteunen van gemeente en andere maatschappelijke organisaties
- digitale diensten
- gepersonaliseerde service.

Om dit te realiseren moeten de bibliotheken inhaken op landelijke ontwikkelingen en systemen (inclusief franchising) en dat vereist samenwerking op provinciaal niveau. Die samenwerking is al op gang gekomen. Hiervoor is beschreven hoe dit voor diverse onderwerpen wordt opgezet en welke voordelen daarmee bereikt kunnen worden. Deze voordelen kunnen echter alleen worden gerealiseerd wanneer er sprake is van gezamenlijke sturing, per onderwerp in de vorm van projectmanagement en tussen onderwerpen vanuit één aanpak en visie. Deze sturing moet zowel plaatsvinden door de regiobibliotheek als door de gemeente en de SUB.

### 4.1 Sturing door regiobibliotheek op lokaal niveau

Om zich te ontwikkelen naar een moderne en aantrekkelijke bibliotheekvoorziening moeten de regiobibliotheken actief hun eigen ontwikkeling ter hand nemen. Dat moet gebeuren in een context van provinciale en landelijke samenwerking.

Die sturing houdt voor de regiobibliotheken het volgende in:

#### *Voor ICT en digitale diensten:*

Formuleren van lokale wensen voor informatievoorziening en ICT-ondersteuning, ook rekening houdend met de wensen van hun lokale partners). De regiobibliotheken hebben de rol van kritische gebruikers en aangevers van nieuwe toepassingsmogelijkheden.

#### *Voor het (centraal) collectioneren:*

Opstellen en actualiseren van een marktanalyse en een regionaal collectiebeleidsplan (rekening houdend met de hoogte van de subsidies), leidend tot beelden van behoeften en voorkeuren van gebruikers in de filialen. Op grond hiervan wordt een regionaal collectioneringsbudget opgesteld en worden afschrijvingsnormen toegepast.

#### *Voor Human Resources Management*

Ontwikkelen van eigen personeels(ontwikkelings)beleid, het actief benutten van het aanbod en de mogelijkheden van de gezamenlijke kaders en medewerkers individueel hierop aanspreken en toeleiden naar gezamenlijke ontwikkelingsactiviteiten.

#### *Voor marketing en communicatie*

Eigen benadering van lokale gebruikers, partnerorganisaties en gemeenten en het blijven peilen van hun wensen en opvattingen. Lokaal inzetten en aanvullen van de provinciebrede marktcommunicatie met kleinschalige en meer persoonlijke vormen van communicatie in de locaties en bij evenementen e.d.



*Voor transport en logistiek*

Specificeren welke behoefte er bestaat aan transport op grond van de lokale situatie (incl. gewenste aanvullende service) en te verwachten veranderingen daarin. Verder moet periodiek worden gecommuniceerd over de praktische gang van zaken.

*Voor de administraties*

Optreden als opdrachtgever voor levering van administratieve diensten door het formuleren van het gewenste dienstenpakket. Inbreng van ideeën in de SUB en bij BiSC over de ontwikkeling van het dienstenpakket, mede vanuit ervaringen met productbegroting en rapportages.

#### **4.2 Sturing tussen gemeente en regiobibliotheek**

De toekomstige bibliotheek zal duidelijker keuzes moeten maken in haar lokale collectie, de dienstverlening aan gebruikers en de ondersteuning van de gemeente en andere partners. Dit heeft ook gevolgen voor de gemeente. Deze zal op de volgende punten meer beleidsmatige keuzes gaan maken:

- instemmen met dan wel bijsturen van het lokale profiel van behoeften en afname door gebruikers op grond waarvan de bibliotheek haar materialen en informatie aanbiedt
- inzet van de bibliotheek voor gemeentelijke beleidsterreinen zoals cultuur en lokale historie (b.v. rol bibliotheek in cultuurhuis; ondersteuning van andere culturele organisaties), onderwijs (ondersteuning VVE en nascholen), volwasseneneducatie en participatie (cursussen voor leesbevordering, inburgering e.d.) en zorg (bijdrage bibliotheek aan zorgpakketten WMO).

De sturing van de gemeente op de bibliotheekvoorziening zal voornamelijk plaatsvinden via het vaststellen van een productbegroting voor de bibliotheek met afspraken over af te nemen producten op basis van kengetallen. Deze producten bestaan uit een basisvoorziening op het niveau van dorpen en wijken en extra diensten op lokaal en op regionaal niveau. De ontwikkeling van de productbegroting (beleidsgestuurde contract financiering) vormt daarom mede een belangrijke taak voor de SUB in overleg met de gemeenten.

#### **4.3 Sturing door SUB op provinciaal niveau**

De situatie zoals hiervoor beschreven is alleen maar te realiseren als de regiobibliotheek haar activiteiten inbedt in provinciale en landelijke samenwerking. De inhoudelijke kwaliteit van de lokaal geleverde producten en systemen is hier rechtstreeks van afhankelijk. Dit vraagt om een gezamenlijke sturing van de bibliotheekvoorziening op provinciaal niveau.

Deze sturing door de SUB op provinciaal niveau houdt het volgende in:

*Voor ICT en digitale diensten:*

Er is een gezamenlijk beleid nodig voor de ontwikkeling van digitale diensten in relatie met de landelijke ontwikkelingen en architectuur. Dit beleid leidt tot projecten op basis van het perspectief van de digitale bibliotheek. Hieruit wordt een provinciaal ICT-beleid en de daaruit voortkomende investeringen in nieuwe systemen vastgesteld. Deze investeringen zullen alleen maar worden gedaan als de regiobibliotheken zich onderling structureel verbinden via de SUB.

*Voor het (centraal) collectioneren:*

Jaarlijks wordt een provinciaal collectiebeleidsplan vastgesteld dat inspeelt op de uiteenlopende wensen in de regio's maar ook daar richting aan geeft. Het plan is een keuze voor inhoudelijke zwaartepunten en kwantitatieve afspraken (o.m. afschrijvingsnormen voor regiobibliotheken, normen voor onderlinge verrekeningen). Vanuit het plan wordt een opdracht gegeven aan het

projectteam Centraal collectioneren. Dit team en de regiobibliotheken komen met voorstellen tot verbeteringen in de werkwijze. Deze worden gezamenlijk vastgesteld en ingevoerd.

*Voor Human Resources Management*

De SUB maakt periodiek een beoordeling van de behoefte aan personeelsontwikkeling bij de bibliotheken en vertaalt dat in een ontwikkelingsprogramma, dat jaarlijks wordt gemonitord en bijgesteld. In het verlengde daarvan worden afspraken gemaakt over het gebruik van dit ontwikkelingsprogramma door de deelnemers van SUB en daarbij ook een eventuele doorbelasting of verrekening van kosten. Ook worden er afspraken gemaakt over de inzet van specialistische medewerkers en over uitwisseling en roulatie van medewerkers.

*Voor marketing en communicatie*

Op provinciaal niveau worden eigen keuzes gemaakt van prioriteiten in het landelijke aanbod, wat betreft doelgroepen en activiteiten zoals campagnes e.d. Ook beslist de SUB over het marktonderzoek, de inzet van instrumenten voor marketing en communicatie en het aansturen van de betreffende projectleider. Binnen de SUB vindt afstemming plaats van de marketing en communicatieactiviteiten op de andere portefeuilles.

*Voor transport en logistiek*

Op provinciaal niveau is na te gaan of een betere afstemming tussen de drie vervoersstromen kan leiden tot optimalisatie van het capaciteitsgebruik. Dit moet worden afgewogen tegen de behoefte aan lokale services en sturing.

*Voor de administraties*

Alle deelnemers zijn gebaat bij een afspraak over de gewenste prijs/prestatie verhouding over de administratieve dienstverlening. Deze kan periodiek worden herzien. Daarnaast moeten samen kernindicatoren voor managementinformatie worden vastgesteld. De administraties gaan zo ondersteunend functioneren voor de andere werkprocessen.

**4.4 Overzicht vereiste sturing bibliotheekvoorziening**

In het voorgaande is voor het lokale en het provinciale niveau aangegeven op welke punten sturing vereist is. Dit laat zich als volgt samenvatten (zie schema).

Onderwerp	Sturing door regiobibliotheek op regionaal/lokaal niveau	Sturing door SUB op provinciaal niveau
ICT en digitale diensten	<ul style="list-style-type: none"> <li>. formuleren lokale wensen ICT</li> <li>. rol kritische gebruiker systemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. ontwikkelingsbeleid digitale diensten en projecten</li> <li>. ICT-beleid en investeringen</li> </ul>
Centraal collectioneren	<ul style="list-style-type: none"> <li>. opstellen marktanalyse en lokaal gebruikersprofiel</li> <li>. regionaal collectiebeleidsplan en -budget</li> <li>. toepassen afschrijvingsnormen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. provinciaal collectiebeleidsplan</li> <li>. afspreken afschrijvingsnormen</li> <li>. opdracht collectioneringsteam</li> <li>. afspreken kengetallen</li> </ul>
Human Resources Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>. eigen personeels(ontwikkelings) beleid voor de bibliotheek</li> <li>. actief benutten van aanbod in de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. ontwikkelingsprogramma voor alle SUB-bibliotheken</li> <li>. afspraken benutting hiervan</li> </ul>

Onderwerp	Sturing door regiobibliotheek op regionaal/lokaal niveau	Sturing door SUB op provinciaal niveau
Marketing en communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>. gezamenlijke kaders</li> <li>. medewerkers individueel aanspreken en toeleiden</li> <li>. eigen benadering van lokale omgeving</li> <li>. inzetten en aanvullen van provinciebrede instrumenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. afspraken inzet specialisten</li> <li>. afspraken collegiale uitwisseling medewerkers</li> <li>. eigen keuzes maken in het landelijke aanbod</li> <li>. beslissing over inzet instrumenten marketing en communicatie</li> <li>. afstemming met activiteiten van andere portefeuilles</li> </ul>
Transport en logistiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>. behoefte aan transport specificeren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. plan voor optimale benutting vervoerscapaciteit (doorlichting)</li> <li>. afstemming tussen de drie vervoersstromen</li> </ul>
Ondersteuning administraties	<ul style="list-style-type: none"> <li>. formuleren van gewenste dienstenpakket</li> <li>. inbreng ideeën voor ontwikkeling van het dienstenpakket</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. vaststellen van gewenste prijs/prestatie verhouding in de administratieve dienstverlening</li> <li>. vaststellen van kernindicatoren voor managementinformatie</li> </ul>

De sturing door de SUB op provinciaal niveau heeft dus invloed op essentiële onderdelen van de activiteiten van de regiobibliotheeken. Deze raken zowel inhoudelijke werkprocessen (digitale diensten, collectioneren, marketing) als de ondersteunende processen (ICT, HRM, transport en logistiek, administraties). In de projecten en werkplannen van SUB heeft deze sturing verder ook betrekking op:

- franchising (inspelen op landelijke ontwikkeling)
- digitale bibliotheek
- mediawijsheid en educatie
- kleine kernen
- externe contacten
- diverse projecten.

In de analyses van de adviescommissie zijn deze onderwerpen buiten beschouwing gebleven. Alle onderwerpen bijeen raken vrijwel alle aspecten van het bibliotheekwerk. Ze zijn bepalend voor de continuïteit van de bibliotheken. Dat betekent dat het toekomstige organisatie-model van het Utrechts bibliotheekstelsel het volgende tot stand moet brengen:

- a gezamenlijk formuleren van ontwikkelingsplannen voor de genoemde thema's vanuit een gezamenlijke visie op de 'bibliotheek van de toekomst'
- b het effectueren van deze ontwikkelingsplannen in uitvoeringsplannen die ook doorwerken in de bedrijfsvoering van de bibliotheken
- c vorming en aansturing van een gezamenlijke backoffice (voornamelijk bestaande uit BiSC en specialisten van de bibliotheken) die alle kennis en capaciteit bijeen brengt voor:
  - . ondersteuning primaire kernprocessen (collectionering, digitale diensten, marketing)
  - . ondersteuning inhoudelijke innovatie (digitale bibliotheek, mediawijsheid en educatie, kleine kernen, diverse projecten)
  - . ondersteuning bedrijfsprocessen (ICT, transport en logistiek, administraties).

De provinciale samenwerking beperkt zich op dit moment tot de onderwerpen die in het vorige hoofdstuk zijn geanalyseerd en die door de SUB voor de toekomst zijn geagendeerd. Dit houdt in dat de gezamenlijke sturing alleen die onderwerpen omvat maar zich niet begeeft op terreinen waarop de regiobibliotheken hun eigen verantwoordelijkheid houden.

Deze terreinen zijn:

- lokale collectie
- locaties, huisvesting en openingstijden
- samenwerking met lokale partners (eventueel in een cultuurhuis)
- lokale (extra) dienstverlening
- financieel beleid
- werkgeverschap en personeelsinzet.

Over het geheel betreft de samenwerking dus een besturing die de bibliotheken omvat in enkele primaire kernprocessen en inhoudelijke vernieuwing, zowel op lokaal als op provinciaal niveau. De structuur van de samenwerking zal hierop moeten worden ingericht.

## 5 Structuur Utrechts bibliotheekstelsel

### 5.1 Modelvergelijking

Hiervoor is geconcludeerd dat de gewenste samenwerking van de Utrechtse bibliotheken nodig is voor hun toekomstige functioneren en essentiële bedrijfsprocessen omvat. Dit vereist een integratie van inhoudelijke activiteiten en een organisatorische en bestuurlijke bundeling. De provinciebrede visie en sturing laat zich daarom het beste effectueren door middel van een organisatorische en bestuurlijke combinatie van de regiobibliotheken. Hiervoor moet een organisatie-model worden bepaald. In de analyse zijn vijf mogelijke organisatie-modellen voor het Utrechtse bibliotheekstelsel vergeleken, zowel wat betreft hun algemene kenmerken als aangaande hun werking in een vergelijkbare praktijk in andere provincies. Ook is het model van de gemeenschappelijke regeling in ogenschouw genomen, maar dit bleek meer gericht op overheden en minder geschikt voor het aansturen van private organisaties als bibliotheken.

De vergelijking betrof derhalve de volgende modellen:

- 1 voortzetting huidige situatie (0-optie)
- 2 samenwerkingsovereenkomst
- 3 coöperatie
- 4 federatie
- 5 fusie.

In het adviesverzoek van de provincie aan de adviescommissie werd gevraagd om voor elk organisatie-model aan te geven wat de voor- en nadelen zijn met betrekking tot:

1. Verhoging verandertempo (slagkracht)
2. Vergroting verandervermogen
3. Verlaging productiekosten (efficiëntie)
4. Juridische aspecten
5. Lokale verankering
6. Draagvlak bij gemeenten
7. Positie van bibliotheken Veenendaal en Nieuwegein (nog niet aangesloten bij het netwerk)
8. Implementatieplan met advies over de bestuurlijke besluitvorming, een tijdsplanning en een reële kostenraming.

Een volledige toepassing van deze criteria op de organisatie-modellen bleek niet goed mogelijk (met name 7 t/m 8). Tevens bleken ook andere criteria van belang. Dit resulteerde in de volgende lijst met toetsingseisen aan de versterkte sturing in het Utrechtse bibliotheekstelsel:

- a Sturingskracht voor het realiseren van kwaliteit en efficiency aangaande de zes gekozen essentiële samenwerkingsthema's tussen de SUB en de regiobibliotheken
- b Lokale speelruimte voor de regiobibliotheek en keuzemogelijkheden voor gemeenten behouden in de lokale situatie
- c Eenvoud in de structuur, voorkomen van overmaat aan structuur en sturingsniveaus
- d Juridische toets wat betreft aanbestedingsrechtelijke aspecten, dus correctheid met het oog op het terecht voorkomen van aanbestedingsverplichtingen
- e Continuïteit in de gezamenlijke activiteiten, nu belegd bij BiSC; voldoende volume in opbouw van de professionele organisatie
- f Beheersbaar transitieproces, voorkomen van onzekerheden en fricties die blokkerend kunnen werken in de overgang naar een grotere onderlinge afhankelijkheid
- g Draagvlak bij gemeenten door voldoende inzicht en invloed bij de gezamenlijke activiteiten.

De vergelijking betreft de langere termijn, dus met als uitgangspunt de sturingskracht die nodig is voor het realiseren van inhoudelijke voordelen aangaande tenminste de zes onderwerpen zoals die hiervoor zijn geanalyseerd, aan te vullen met onderwerpen die de SUB verder op de agenda zal plaatsen. Een realisatietermijn van drie tot vijf jaar is hiervoor realistisch.

De vergelijking<sup>1</sup> levert het volgende beeld op:

	Sturings- kracht SUB	Lokale speelruimte	Eenvoudige structuur	Juridische toets aan- besteding	Continuïteit gezamenl. activiteiten	Transitie beheersbaar	Draagvlak gemeenten
Voortzetting van huidige situatie	--	+	+/-	-	--	++	+
Samen- werkings- overeen- komst	--	+	+/-	-	--	++	++
Coöperatie	-	+	-	+/-	--	+/-	+
Federatie	+/-	+/-	-	+/-	+	+/-	+/-
Fusie	+	+/-	+/-	+	++	-	+/-

## 5.2 Conclusie uit modelvergelijking

Uit de vergelijking zijn de volgende conclusies getrokken:

1

Voor de continuïteit van de bibliotheekvoorziening is op afzienbare termijn een sterkere gezamenlijke sturing nodig om uitvoeringsplannen te kunnen doorzetten in de bibliotheken en een gezamenlijke backoffice te vormen. Een voortzetting van de huidige situatie is daarom ongewenst. De belangrijkste bezwaren zijn vrijblijvendheid, het ontbreken van sturingskracht en het gebrek aan continuïteit in de gezamenlijke activiteiten belegd bij het BiSC.

2

Vergelijkbare bezwaren gelden voor de samenwerkingsovereenkomst en de coöperatie. Deze modellen geven op langere termijn te weinig versterking van het Utrechts bibliotheekstelsel en hebben een te groot aanbestedingsrisico. Wel is het mogelijk om op korte termijn zonder veel complicaties via een samenwerkingsovereenkomst de gezamenlijke sturing te stimuleren.

<sup>1</sup> De vergelijking is weergegeven in het deelrapport 'Analyse van voordelen en modellen samenwerking Utrechts bibliotheken'. De vergelijking is gebaseerd op een beoordeling van de situatie in mei 2010. Nadien kunnen veranderingen zijn opgetreden.

3

Inhoudelijke integratie, vorming van één backoffice en gezamenlijke besturing kunnen alleen goed tot stand worden gebracht door een federatie of fusie. Hierbij zijn dan wel maatregelen nodig om de uit de vergelijking gebleken zwakke kanten te compenseren. Een federatie houdt wel een aanbestedingsrisico in.

4

Een fusie is in de huidige situatie juridisch niet realiseerbaar vanwege de ambtelijke status van de gemeentelijke bibliotheek Utrecht. Voor een fusie was in december 2009 het draagvlak bij gemeenten beperkt, maar dit draagvlak nam toe in de diverse gesprekken en raadplegingen.

Gegeven deze diverse omstandigheden is een federatie- c.q. fusiemodel de meest geschikte vorm voor de samenwerking in het Utrechtse bibliotheekstelsel. Het aanbestedingsrisico moet wel worden geminimaliseerd. Op langere termijn moet een fusie niet worden uitgesloten maar daarvoor is nu nog onvoldoende draagvlak. Een overgang naar een federatie c.q. fusie is in de huidige situatie van de bibliotheken nu niet mogelijk vanwege drie beperkende condities:

#### *Gewenste borging invloed gemeenten*

Veel gemeenten vrezen invloedverlies bij de regiobibliotheken bij een vergaande vorm van organisatorische of bestuurlijke integratie. Dit vereist dat bibliotheken en gemeenten eerst gezamenlijk sturingsinstrumenten ontwikkelen (o.m. een productbegroting met kengetallen) die de lokale speelruimte en invloed moeten borgen.

#### *Onzekerheid vanwege taakstellingen*

In de komende jaren zullen gemeenten hoogst waarschijnlijk bezuinigingen opleggen aan de regiobibliotheken. Deze zullen eerst deze taakstellingen moeten verwerken en in control blijven voordat ze als financieel gezonde en stabiele partner aan een federatie kunnen deelnemen.

#### *GBU nu ambtelijke organisatie*

De Gemeente Bibliotheek Utrecht zal als grootste en meeste gespecialiseerde bibliotheek een essentiële rol vervullen bij het inhoud geven aan de samenwerking. De GBU is echter een ambtelijke organisatie met een bedrijfsvoering en management die afwijken van die van de zelfstandige bibliotheken. In deze situatie is het niet goed mogelijk om een gezamenlijke backoffice en geïntegreerde bedrijfsprocessen te creëren. Tussen de GBU als onderdeel van de gemeente Utrecht en de zelfstandige bibliotheken zouden vele afstemmings- en sturingsproblemen optreden m.b.t. de administratieve organisatie, de inrichting van de overhead en de arbeidsvoorwaarden. Daarom is eerst een verzelfstandiging van de GBU nodig. Dit vereist een besluit in deze richting door de gemeente Utrecht. De gemeente heeft aangegeven in principe hiertoe bereid te zijn indien de adviescommissie de noodzaak hiertoe zou beargumenteren.

Deze omstandigheden kunnen in de komende jaren veranderen. Elk van deze belemmeringen zijn in de tijd op te lossen, maar dit zal enkele jaren vergen. Anderzijds is er nu behoefte aan een versterking van de samenwerking. In de tussentijd moet daarom de sturingskracht van SUB via een pragmatische aanpak worden geïntensiveerd om toe te groeien naar een federatie c.q. fusie. Het is nodig om nu een keuze te maken voor dit definitieve samenwerkingsmodel om daar naar te kunnen toewerken. Op grond van het voorgaande is een keuze voor een federatie c.q. fusie gewenst om te kunnen voorzien in een duurzame gezamenlijke aansturing. Een federatie kan worden omgezet in een fusie wanneer dit nodig blijkt om de gewenste samenhang en resultaten te kunnen realiseren en wanneer er sprake is van voldoende draagvlak bij de gemeenten en bij de Raden van toezicht c.q. de besturen van bibliotheken.

### 5.3 Risicotaxatie en alternatieven

De keuze voor een federatie c.q. fusie op langere termijn en een pragmatische versterking van de samenwerking op korte termijn veronderstelt dat de beperkende condities en andere factoren beheersbaar zijn of dat kunnen worden gemaakt. In de huidige situatie is echter sprake van meerdere onzekerheden en daaraan verbonden risico's voor de aangegeven keuze. Deze risico's kunnen alternatieve oplossingen noodzakelijk maken.

#### *Geen instemming bij gemeenten*

Bij de gemeenten is aanvankelijk een beperkt draagvlak geconstateerd voor schaalvergroting en een ingrijpende verlegging van het mandaat bij de bibliotheken. Men wenst doorgaans deze belangrijke culturele voorziening 'nabij' te houden. Tegelijkertijd zien de meeste gemeenten in dat de bibliotheken zijn aangewezen op grootschalige (landelijke) systemen en ondersteuning om aantrekkelijk te blijven. Tijdens de gesprekken tussen adviescommissie en gemeenten is het draagvlak bij gemeenten voor een verdere krachtenbundeling van de bibliotheken gegroeid. Per saldo valt echter niet uit te sluiten dat de gemeenten niet akkoord zullen gaan met een federatie c.q. fusie van de bibliotheken.

Er staan dan de volgende alternatieven open:

- Er wordt blijvend gekozen voor een lichte vorm van samenwerking zoals de in de vergelijkende analyse beschreven samenwerkingsovereenkomst of coöperatie. Een gezamenlijke backoffice zal dan niet of moeizaam tot stand komen. De directe afhankelijkheid van landelijke systemen zal toenemen met weinig invloed en 'tegensturing' vanuit het lokale of provinciale niveau.
- De federatie of fusie beperkt zich tot de regio's waar de gemeenten (in meerderheid) instemmen. Dit alternatief is alleen aantrekkelijk als dit gebeurt voor een aaneengesloten gebied met een flink deel van de Utrechtse bevolking. Ten opzichte van vergaande provinciale samenwerking is dit alternatief suboptimaal.

#### *GBU doet niet mee met federatie*

De gemeente Utrecht kan (alsnog) niet akkoord gaan met een verzelfstandiging van de GBU, vanwege politieke redenen dan wel bezwaren bij de medewerkers. Ook is het mogelijk dat in het proces van verzelfstandiging blokkades of vertragingen optreden. Hierdoor wordt een harmonisatie van de bedrijfsvoering en de vorming van een gezamenlijke backoffice tussen de bibliotheken sterk bemoeilijkt dan wel onmogelijk gemaakt.

In dat geval zijn de volgende alternatieven te overwegen:

- Er wordt gekozen voor een lichtere vorm van samenwerking die zich beperkt tot alleen projecten of gebieden die min of meer los staan van de structuur en bedrijfsvoering van de GBU. In feite is dit een voorzetting van de huidige werkwijze met de nadelen daarvan. Een gezamenlijke backoffice is vrijwel uitgesloten.
- De GBU blijft buiten de federatie c.q. fusie maar sluit wel een overeenkomst af met de overige gefedereerde dan wel gefuseerde bibliotheken. Deze oplossing is organisatorisch en bestuurlijk complex en zal niet de schaalvoordelen bieden die met een gezamenlijke backoffice voorzien zijn. Het zou wel een tussenstap kunnen zijn naar (alsnog) een gezamenlijke federatie dan wel fusie op langere termijn.

#### *SUB groeit te weinig in sturingskracht*

Buiten de fusie hebben alle vergeleken organisatiemodellen de beperking dat er sprake is van een vorm van horizontale sturing zonder een doorslaggevende stem dan wel eindbeslisser. De slagkracht blijft afhankelijk van de overeenstemming en de zelfdiscipline van de leden van het SUB-bestuur. Op dit punt is een belangrijke zwakte geconstateerd. Mede door nog lopende



processen van regionale fusie of samenwerking dan wel onder druk van taakstellingen door gemeenten kunnen de energie en aandacht van de leden van het SUB-bestuur steeds worden weggeleid van de samenwerking en blijft zo de situatie van vrijblijvendheid voortbestaan.

In dat geval dienen zich de volgende alternatieven aan:

- Er wordt een krachtig ambtelijk mandaat gelegd bij een bestuurssecretaris, procesbegeleider of programmamanager die vanuit de projecten en de besluitvormingscyclus de SUB 'van onder af' aanstuurt. Deze oplossing kan zeker helpen waar het er om gaat de besluitvorming en de wijze van vergaderen van de SUB te faciliteren. Het is echter geen oplossing voor uiteenlopende belangen en het 'disciplineren' van leden van het SUB-bestuur om gemaakte afspraken na te komen.
- Er wordt een voorzitter van het SUB-bestuur met een substantiële opdracht aangewezen, die inhoudt dat deze vanuit zijn verantwoordelijkheid beslissingen neemt of knopen doorhakt wanneer de besluitvorming in het SUB-bestuur traag of inadequaet verloopt. Deze oplossing veronderstelt echter een robuuste consensus bij betrokkenen over de gezamenlijke ambities en koers op grond waarvan men zich zou willen laten aanspreken. Die consensus is er (nog) niet. Op termijn zou die wel kunnen groeien.

#### *Landelijke ontwikkelingen halen provinciale samenwerking in*

Aannemelijk is dat de landelijke bibliotheekvernieuwing en systeemontwikkeling op afzienbare termijn in een versnelling zal komen. Vooral de landelijke ontwikkeling van franchising kan een kortsluiting inhouden op provinciale plannen. Het kan betekenen dat regiobibliotheken in een reactieve rol worden gedrongen, waarin ze alleen nog functioneren als afnemer van landelijke systemen of formules. Zonder eigen visie en tegensturing kan dit ten koste gaan van eigen opvattingen en initiatieven als cultureel ondernemer. Provinciale samenwerking zou juist deze eigen focus moeten aanscherpen, maar bij een zwakke invulling daarvan blijft die op de landelijke ontwikkelingen achter lopen terwijl samenwerking op provinciaal niveau wel nodig blijft om de vernieuwingen te kunnen realiseren.

De volgende alternatieven zijn denkbaar:

- Het niveau van de provinciale samenwerking functioneert voornamelijk als 'doorgeefluik' van landelijke ontwikkelingen en systemen. Een federatie c.q. fusie wordt niet nagestreefd en de bibliotheken verenigen zich alleen tot een inkoopcombinatie. Dit zal prijsvoordelen opleveren maar zal tevens ten nadele zijn van de kleinere regiobibliotheken die dan worden teruggebracht tot alleen uitvoerende lokale frontoffices van landelijke systemen of van grotere bibliotheken als de GBU of Eemland.
- De provinciale samenwerking concentreert zich op enkele thema's die het sterkst sturing behoeven vanuit regionale of lokale prioriteiten. Het gaat bijvoorbeeld om het beleid voor kleine kernen of het bepalen van het lokale gebruikersprofiel in relatie met een cultuurhuis. Zaken als digitale diensten en centrale collectionering worden dan overgelaten aan het landelijke niveau. Dit zou minder invloedverlies betekenen dan in het vorige alternatief. In ieder geval pleit het voor het blijven maken van inhoudelijke keuzes in de samenwerking. Dit kan worden getoetst in een business case waarin verschillende voordelen naast elkaar worden gezet, zoals ook in dit rapport is gebeurd.

De bovenstaande risico's en alternatieven hebben een rol gespeeld bij het opstellen van de definitieve aanbevelingen door de adviescommissie. Ze zijn echter niet leidend geweest bij het schetsen van het toekomstperspectief. Wel hebben ze invloed gehad op de inkleuring daarvan door een gefaseerde aanpak met tijdelijke maatregelen en invoeringsacties. Het uiteindelijke perspectief van een federatie dan wel fusie blijft echter de meest wenselijke oplossing en bepaalt daarmee ook de tussenoplossingen.

## 6 Aanbevelingen

In de voorgaande hoofdstukken zijn de voordelen van samenwerking tussen bibliotheken in kaart gebracht, is geschetst hoe sturing op meerdere niveaus kan plaatsvinden en zijn de sterke en zwakke punten van diverse samenwerkingsmodellen benoemd. Dit leidt tot aanbevelingen voor de korte en de lange termijn. Op korte termijn moeten de gewenste voordelen van de samenwerking worden geconcretiseerd in een business case en moet de gezamenlijke sturing worden versterkt door een samenwerkingsovereenkomst 2010-2012. Op lange termijn gaat het om de vorming van een gezamenlijke backoffice en een besturing in een federatie of fusie.

### 6.1 Uitwerking business case 'samenwerking'

De noodzaak van verdere samenwerking is gelegen in de hiervoor geanalyseerde voordelen op zes onderwerpen. Deze analyse werd beperkt uitgevoerd omdat de ambities van de SUB nog projectmatig zijn geformuleerd, een gezamenlijke visie op het lokale bibliotheekaanbod in de toekomst ontbreekt en omdat op grond daarvan geen (kwantitatieve) taxaties mogelijk waren van verdergaande nuttige effecten en besparingen. Er is dus wel een beeld ontstaan van voordelige effecten maar dit moet worden uitgebreid tot een complete business case, die over de breedte van de samenwerking meer substantiële voordelen in het zicht brengt. Voor het maken van deze business case 'samenwerking' moeten de ambities van de SUB worden uitgediept en de bedrijfsgegevens van de bibliotheken meer toegankelijk worden gemaakt en geharmoniseerd. Dit moet in de komende periode gebeuren aan de hand van een toepassing van de productbegroting en kengetallen bij alle deelnemende bibliotheken. Tevens vormt deze business case de basis van de toekomstige gezamenlijke backoffice.

### 6.2 Borging invloed gemeenten

Bij een toenemende provinciale samenwerking moet de structurele invloed van gemeenten op de lokale dienstverlening van de regiobibliotheek worden geborgd. Dit stelt eisen aan zowel de regiobibliotheek als de gemeenten. De regiobibliotheek dient een productbegroting te hanteren waarmee op basis van kengetallen de kosten van de basisvoorziening en aanvullende diensten zichtbaar worden gemaakt, alsmede de kosten en voordelen van de samenwerkingsactiviteiten in SUB-verband. Ook zal er meer worden gewerkt met een gebruiksprofiel per vestiging. De gemeente kan daarmee haar sturing meer inhoudelijk maken door te kiezen voor een bepaald profiel en verder aan te geven welke (extra) dienstverlening van de bibliotheek op diverse beleidsgebieden verwacht wordt op basis van kengetallen (in ieder geval in de vorm van 'pluspakketten' boven op de basisvoorziening). Binnen de SUB is inmiddels een start gemaakt met de ontwikkeling van deze instrumenten. Wanneer deze bruikbaar zijn gemaakt voor alle bibliotheken en gemeenten is de invloed van de gemeenten geborgd.

Een bijzonder element in het laatste is de organisatie van de lokale samenwerking tussen de bibliotheek en andere (culturele) partners, bijvoorbeeld in een cultuurhuis. Hiertoe sluit de bibliotheek een samenwerkingsovereenkomst af met deze partners (en de subsidiërende gemeente) waarin de exploitatie van gezamenlijke activiteiten wordt geregeld. In dat contract wordt ook de specifieke inbreng van de bibliotheek (b.v. rol 'cultuurmakelaar', ondersteuning of programmering cultuurhuis) vastgelegd. Deze elementen vormen ook onderdelen van de productbegroting.

### 6.3 Samenwerkingsovereenkomst 2010-2012

Op korte termijn wordt de samenwerking versterkt met maatregelen die later kunnen worden ingepast in een definitief samenwerkingsmodel. Deze tussentijdse versterking vindt plaats door een samenwerkingsovereenkomst 2010-2012 waarbij de bibliotheken, SUB en BiSC voor de gekozen onderwerpen van samenwerking een gezamenlijke aanpak en sturing aangaan.

Deze samenwerkingsovereenkomst 2010-2012 bevat de volgende elementen:

#### *A Mandatering Stichting Utrechtse Bibliotheken (SUB)*

De SUB is een samenwerkingsorgaan van de Utrechtse regiobibliotheken, waarin statutair al is geregeld dat de leden van het SUB-bestuur bij (gewogen) meerderheid beslissingen nemen en dat de SUB een deel van de Raad van Toezicht van BiSC aanwijst. In principe is deze structuur goed te gebruiken voor een intensivering van de bestaande samenwerking. Het belangrijkste is dat in een aanvullende samenwerkingsovereenkomst tussen de regiobibliotheken, SUB en BiSC wordt vastgelegd dat de SUB namens de partners voortaan bindende beslissingen neemt over de gezamenlijk afgesproken onderwerpen, gericht op de basisvoorziening bibliotheken:

- franchising (inspelen op landelijke ontwikkeling)
- digitale bibliotheek
- centraal collectioneren
- ICT
- mediawijsheid en educatie
- kleine kernen
- externe contacten/netwerken
- HRM (personeelsontwikkeling)
- marketing
- overige activiteiten en projecten SUB.

#### *B Raad van Advies SUB*

Om het bestuur van SUB te begeleiden bij de groei naar een sterker samenwerkingsverband worden de besturen of raden van toezicht van de regiobibliotheken gevraagd om deel te nemen aan een Raad van Advies voor de SUB. Hierin is elke bibliotheek met één deelnemer op bestuurlijk of toezichthoudend niveau vertegenwoordigd. De Raad van Advies komt tenminste twee keer per jaar bijeen. Zij doet aan het bestuur van SUB aanbevelingen over:

- meerjarenplan en de meerjarenbegroting van SUB
- jaarlijkse werkplan van SUB
- afstemming tussen het provinciale en het regionale beleid van de bibliotheken.

#### *C Directe aansturing BiSC door SUB*

Het organiseren van gemeenschappelijke taken in een aparte rechtspersoon BiSC is op termijn onhoudbaar vanwege aanbestedingsrechtelijke risico's. Als voorlopige oplossing is het goed mogelijk om samenwerkingstaken van BiSC (stelseltaken, projectbureau) zo direct mogelijk te laten aansturen door de SUB. Deze oplossing is met de huidige rechtspersonen betrekkelijk eenvoudig te realiseren. Dit vereist de volgende condities:

- SUB en BiSC komen een meerjarige opdracht en bekostiging overeen aangaande de genoemde samenwerkingstaken, hetgeen beide partijen tot elkaar verplicht
- BiSC hanteert een open begroting voor deze samenwerkingstaken
- de leden van het SUB-bestuur treden op als portefeuillehouders voor beleidsonderwerpen en onderhouden werkrelaties met de bij BiSC geplaatste projectleiders
- de voorzittersrol van SUB wordt stevig geprofileerd om tot slagvaardige besluiten te komen.

Deze keuze vereist dat er een splitsing wordt gemaakt tussen de samenwerkingstaken en de marktgerichte activiteiten van BiSC. De samenwerkingstaken bestaan uit de stelseltaken en het projectbureau (zie hieronder). De markttaken zijn alle activiteiten van BiSC die niet door alle bibliotheken worden afgenomen. Deze splitsing gebeurt zowel om aanbestedingsrechtelijke als om management-redenen. Full service en te factureren service verdragen elkaar slecht en moeten organisatorisch niet door elkaar gaan lopen en financieel gescheiden blijven. De markttaken worden daarom in een aparte rechtspersoon ondergebracht, die wel wordt aangestuurd door de directeur BiSC. Wel betekent deze 'nabijheid' van markttaken voor BiSC een juridisch aanbestedingsrisico, dat noodzaakt tot een zo klein mogelijke omvang van deze markttaken.

#### *D Opzetten projectbureau*

Deze samenwerkingstaken vereisen een gezamenlijke programmering en bedrijfsvoering en behoeven daarom sturing in één projectorganisatie. Daartoe wordt bij BiSC een projectbureau opgericht onder bestuurlijk toezicht van SUB. Het projectbureau bestaat uit projectleiders die zo mogelijk gedetacheerd zijn vanuit de bibliotheken. Er wordt zoveel mogelijk gestreefd naar het combineren van projecten en medewerkers met die van de bibliotheken. Voor de samenhang en kwaliteit van dit projectbureau is aansturing door één eindverantwoordelijke manager nodig, i.c. de directeur BiSC. Een programmamanager draagt zorg voor de inhoudelijke samenhang en kwaliteit van de projecten. Om te voorkomen dat de programmamanager teveel top-down gaan opereren is het gewenst dat deze (op termijn) wordt bekostigd door de deelnemende bibliotheken. De programmatische aansturing laat onverlet de bestuurlijke aansturing van de projecten door de SUB en de SUB-bestuursleden als portefeuillehouders. Deze zorgen ervoor dat het streefbeeld en de grotere beslissingen binnen hun portefeuille in de SUB worden gedragen.

#### *E Instelling projectleidersoverleg*

Om de SUB te ontlasten van uitvoeringsvragen en de praktische coördinatie tussen de onderwerpen wordt er een projectleidersoverleg ('voorportaal') ingesteld. Hierin stemmen de projectleiders en backofficemedewerkers van de bibliotheken hun activiteiten op elkaar af om te voorkomen dat het SUB-bestuur wordt (over)belast met operationele coördinatieproblemen. De programmamanager zit het projectleidersoverleg voor. Elke projectleider rapporteert inhoudelijk aan één van de bestuursleden van SUB.

#### *F Voorzitterschap SUB*

De SUB functioneert nu nog voornamelijk als overlegplatform en weinig als sturingsorgaan. Het risico is aanwezig dat de regiobibliotheken zich als autonome organisaties (onder bezuinigingsdruk) in de praktijk toch niet verbinden aan SUB-beslissingen, ondanks de mandatering van SUB. Dit vereist het 'inleren' van nieuw rolgedrag als bestuurlijke portefeuillehouder. Hierbij heeft de voorzitter van SUB een sleutelrol. Hiertoe wordt een profiel van de voorzitter opgesteld als trekker en procesbegeleider op cruciale momenten. De samenhang in het totale programma wordt zo ook bestuurlijk belegd, ook al blijft dit tevens een verantwoordelijkheid van individuele leden van het SUB-bestuur (mede als portefeuillehouders). De voorzitter heeft ook de taak om afzonderlijke leden van het SUB-bestuur aan te spreken op hun bijdrage in dezen. Tenslotte zal de voorzitter optreden als extern vertegenwoordiger van de samenwerkende Utrechtse bibliotheken bij de provincie en bij bovenregionale culturele partners, alsmede in de Raad van Advies. Voor deze taken is een inzet van tweeënhalve dag per week vereist. Bij de aanwijzing van de persoon van de voorzitter moet deze aan de eisen in het profiel voldoen.

#### **6.4 Vorming gezamenlijke backoffice vanaf 2012**

De gezamenlijke voordelen van samenwerking kunnen uiteindelijk alleen effectief tot stand komen wanneer de bibliotheken hun ondersteunende werkprocessen en specialismen volledig bundelen en samen aansturen. Er ontstaat dan een gezamenlijke backoffice van de Utrechtse bibliotheken, opgebouwd uit medewerkers van BiSC die stelseltaken uitvoeren en specialisten en projectleiders in de projecten van de SUB. De gezamenlijke backoffice wordt gevormd door een combinatie van de kennis en personele capaciteit van de het BiSC en specialisten van de bibliotheken (in aantal vooral van de bibliotheken Utrecht en Eemland). In de periode 2010-2012 vindt deze bundeling alleen plaats in de vorm van gezamenlijk aangestuurde projecten op de afgesproken thema's. Vanaf 2012 krijgt de bundeling ook organisatorisch gestalte door het creëren van een organieke eenheid waarin de backofficemedewerkers uit de drie genoemde organisaties fysiek worden gedetacheerd dan wel geplaatst. Het backoffice wordt één team. Dat wil ook zeggen dat op dat moment BiSC en SUB samen gaan in één rechtspersoon en dat specialistische medewerkers van de bibliotheken (m.n. GBU en Eemland) overgaan naar deze rechtspersoon. Deze overgang kan echter alleen plaatsvinden wanneer het bestuur van SUB voldoende eenduidig en slagvaardig is gaan opereren als resultaat van de hiervoor genoemde maatregelen. Dit vereist een toetsing op dit punt in deze periode.

Ook in deze situatie van verdere integratie zal nog sprake zijn van de (parttime) inzet van projectleiders uit de bibliotheken om te voorkomen dat de backoffice en de bibliotheken te los van elkaar komen te staan.

#### **6.5 Verzelfstandiging Gemeente Bibliotheek Utrecht (GBU)**

De vorming van een gezamenlijke backoffice maakt het nodig dat de GBU vanuit een eigen bedrijfsvoering de relevante werkprocessen en specialisten gaat integreren met die van de andere bibliotheken. Gezien het grote belang van de inbreng van de GBU moet deze zich stevig kunnen verbinden met de andere bibliotheken. Dit vereist een voorafgaande ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie, het bedrijfsmatig herinrichten van de eigen administratie en financial control en het regelen van de eigen overhead. Met de gemeente Utrecht moet een startbalans worden overeengekomen. Dit betekent een complex veranderproces dat ook zal doorwerken in personele functies. Een toezegging van de gemeente Utrecht om deze verzelfstandiging in te zetten is vereist.

#### **6.6 Federatie c.q. fusie met ingang van 1 januari 2014**

Op langere termijn is de federatie c.q. fusie het gewenste besturingsmodel van de Utrechtse bibliotheken. Dit is nodig om de gezamenlijke backoffice vanuit één punt te kunnen aansturen en werkprocessen en projecten effectief te kunnen doorzetten binnen de bibliotheken. Om condities te creëren voor de vorming van de federatie c.q. fusie zijn enkele jaren nodig. In deze periode moeten nog lopende regionale fusies en samenwerkingsovereenkomsten worden geïmplementeerd, de GBU verzelfstandigd, te verwachten taakstellingen vanuit gemeenten verwerkt en de continuïteit van de bibliotheken gewaarborgd. Deze maatregelen zullen meerdere jaren vereisen. In die tijd kan de nieuwe structuur worden uitgewerkt aan de hand van tussentijdse ervaringen.

## 6.7 Regie en ondersteuning provincie

In het eerste hoofdstuk van dit rapport is geconstateerd dat de provincie Utrecht zich bij herhaling heeft ingespannen om de vernieuwing en samenwerking van de bibliotheken te stimuleren. Mede hierdoor zijn de regiobibliotheken gevormd en zijn de SUB en het BiSC in een nieuwe constellatie opgericht. Hieruit blijkt dat een stimulerende overheid op provinciaal niveau gewenst is om de samenwerking tussen de bibliotheken verder te brengen. In het verlengde van deze verantwoordelijkheid en aansluitend op de in het bibliotheekcharter gedefinieerde regierol van de provincie is het gewenst dat de Provincie Utrecht regisserend en faciliterend blijft optreden, in goede afstemming op de wensen van de gemeenten.

In deze context kan de provincie bovenstaande maatregelen ondersteunen langs verschillende wegen:

- In de eerste plaats zoekt de provincie instemming bij de regiobibliotheken en de gemeenten met dit advies. Indien bij de regiobibliotheken en de gemeenten voldoende draagvlak is gebleken, verzoekt de provincie de gemeente Utrecht om de GBU te verzelfstandigen.
- Vervolgens ontwikkelt de provincie in overleg met de SUB en gemeenten een visie op de gezamenlijke activiteiten die op provinciaal niveau gewenst zijn om een brug te slaan tussen landelijke en regionale bibliotheekvernieuwing.
- De provincie geeft financiële ondersteuning voor de uitvoering van het advies door structurele steun voor het gezamenlijke projectbureau en incidentele steun voor de uitwerking van het definitieve organisatiemodel vóór 2014 en voor de maatregelen volgens de samenwerkingsovereenkomst 2010-2012 zoals hiervoor omschreven (zie ook volgende hoofdstuk). Een benchmark met het beleid en de subsidies van andere provincies is hiertoe functioneel.
- Afhankelijk van nog te nemen beslissingen over de inrichting van het projectbureau en de aanstelling van een voorzitter van de SUB is het gewenst externe ondersteuning te faciliteren voor de acties in het komende jaar. Dit betreft vooral het organiseren van de dialoog tussen provincie, gemeenten en SUB en het uitwerken van dit advies.
- Jaarlijks organiseert de provincie een consultatieronde bij de gemeenten om na te gaan hoe de ervaringen en opvattingen van gemeenten evolueren en hoe dit vertaald moet worden in gedeelde prioriteiten. Deze prioriteiten dienen als toetsingskader vanuit de overheden voor het meerjarenplan van de SUB.

Deze acties zijn een uitdrukking van het gegeven dat een stimulering van de samenwerking tussen de bibliotheken op provinciaal niveau nodig blijft om het bibliotheekstelsel in ontwikkeling en vitaal te houden. De provincie kan dit blijven doen door het steunen van inhoudelijke projecten en het (laten) evalueren en verder stimuleren van de samenwerkingsstructuur. Deze regierol impliceert geen directe inhoudelijke sturing van het bibliotheekwerk maar houdt in dat er stimulansen worden gegeven en dat er overleg of advies wordt georganiseerd zoals dat al enkele keren gebeurd is. Het is gebleken dat deze impulsen op gevoelige momenten cruciaal geweest zijn voor de voortgang en dat deze niet door een andere partij konden worden gegeven. Belangrijk is wel dat er een dialoog komt tussen provincie en gemeenten over de ontwikkeling van het Utrechts bibliotheekstelsel, zoals hierboven in het laatste actiepunt is aangegeven.



## 7 Financiën

De aanbevelingen moeten worden gerealiseerd op grond van een financieel meerjarenplan waarin de gezamenlijke projecten en backoffice via één begroting worden gepland en verantwoord. Gezamenlijke projecten bekostigen de bibliotheken via de SUB en de BiSC door middel van provinciale bijdragen en (gemeentelijke) bijdragen vanuit de bibliotheken. De toekomstige bekostiging zal voortbouwen op deze bestaande financieringsstromen met als uitgangspunt het bibliotheekcharter (2010-2012) met de daarin vastgelegde verantwoordelijkheden voor de betrokken partijen (rijk, provincie en gemeenten).

### 7.1 Huidige situatie

De gezamenlijke activiteiten van de Utrechtse bibliotheken zijn tot dusverre voornamelijk bekostigd door rijk en provincie. In de periode 2007 – 2010 zijn de bijdragen van deze overheden echter afgenomen. De rijksbijdrage is in 2009 geheel gestopt.

#### Subsidie van rijk en provincie aan Utrechtse bibliotheken

	2007	2008	*2009	*2010
Rijksgelden	1.445.000	1.090.000		
Provinciale gelden	3.485.000	3.615.000	3.225.000	2.800.000
<b>Totaal</b>	<b>5.365.000</b>	<b>4.430.000</b>	<b>3.225.000</b>	<b>2.800.000</b>

\* op basis van subsidieaanvragen SUB en BiSC

De bedragen zijn opgegeven door de Provincie Utrecht. AEF kon deze niet in alle gevallen verifiëren aan de hand van de documentatie. De weergave is getoetst en goedgekeurd door de Provincie Utrecht.

Ook de provincie bracht haar subsidies enigszins terug. De provincie heeft in de periode tot en met 2007 vooral bijgedragen aan de herstructurering van de Utrechtse bibliotheken. Daarna verschoof het accent naar steun voor vernieuwingsprojecten via de SUB (structureel en incidenteel). De SUB heeft vervolgens niet alle gelden besteed in 2008 en 2009. De middelen zijn verdeeld over BiSC, SUB en een deel direct voor de regionale bibliotheken. Deze laatste middelen zijn ingezet voor herstructurering van het bestel (tot en met 2007), inhoudelijke vernieuwing (tot en met 2008) en ter compensatie van management en werkgeverskosten.

#### Verdeling van subsidie van rijk en provincie over BiSC, SUB en bibliotheken

	2007	2008	2009	2010
Exploitatie BiSC	1.955.000	2.075.000	1.655.000	1.655.000
Incidentele subsidies	265.000	245.000	185.000	
<i>Totaal BiSC</i>	<i>2.220.000</i>	<i>2.320.000</i>	<i>1.840.000</i>	<i>1.655.000</i>
Struct. vernieuwing SUB	490.000	490.000	850.000	850.000
Incidentele subsidies SUB	1.015.000	875.000	310.000	100.000
<i>Totaal SUB</i>	<i>1.505.000</i>	<i>1.365.000</i>	<i>1.160.000</i>	<i>950.000</i>
Regeling directievoering	195.000	195.000	195.000	195.000
Herstructurering	350.000		30.000	
Inhoudelijke vernieuwing	1.095.000	550.000		
<i>Totaal bibliotheken direct</i>	<i>1.640.000</i>	<i>745.000</i>	<i>225.000</i>	<i>195.000</i>
<b>Totaal</b>	<b>5.365.000</b>	<b>4.430.000</b>	<b>3.225.000</b>	<b>2.800.000</b>

De bedragen zijn opgegeven door de Provincie Utrecht. AEF kon deze niet in alle gevallen verifiëren aan de hand van de documentatie. De weergave is getoetst en goedgekeurd door de Provincie Utrecht. Exploitatiemiddelen worden op een jaarlijkse basis toegezegd. Incidentele middelen komen uit diverse bronnen, zoals Ureka of Actieplan Cultuurbereik.

Vanaf 2009 is er een verschuiving te zien van provinciale middelen van BiSC naar SUB. Het BiSC wist na 2008 besparingen door te voeren van circa € 360.000. Deze gelden zijn door de provincie toegewezen aan de begroting van de SUB. Deze verschuiving was gericht op een versterking van de inhoudelijke vernieuwing vanuit het SUB. Het programma voor inhoudelijke vernieuwing wordt jaarlijks door het SUB opgesteld en bij de provincie ingediend als projectaanvraag.

#### *Reserveringen en resterende middelen*

Voor de omvorming van de PBCU naar BiSC en de aanloopkosten is een reservering gemaakt van € 515.000. Hiervan is € 270.000 gebruikt door BiSC in 2009. Hiervan is nog 245.000 over. Er zijn daarnaast nog niet uitgegeven middelen van € 487.000 voor herstructurering en vernieuwing. Hiervan is € 60.000 bestemd voor de aansluiting van Nieuwegein en Veenendaal bij het netwerk. Naast een aantal andere voorziene uitgave is er ca. € 400.000 aan nog te besteden middelen.

#### *Exploitatie BiSC en SUB*

In de totale uitgaven van BiSC en SUB is een verschuiving opgetreden van ondersteunende taken naar inhoudelijke vernieuwing. De omzet van BiSC is gekrompen. Inhoudelijk is ruim 55% van de omzet van BiSC afkomstig van ICT-dienstverlening. In de begroting is in de periode 2007-2010 het aandeel dienstverlening aan bibliotheken gegroeid van 41% naar 44%. Bij de SUB groeide het vernieuwingsprogramma van € 960.000 in 2007 tot € 1.125.000 in 2010 (gecorrigeerd voor doorgeschoven middelen). Een belangrijke kanttekening hierbij is dat er in 2010 nog geen incidentele projectsubsidies zijn meegenomen zoals in de voorgaande jaren.

#### **Uitgaven 2010 van BiSC en SUB naar verschillende posten**

Er is geen directe aansluiting tussen de subsidies van de provincie en de baten van het BiSC en SUB. Dit komt door verschillen in boekjaren en doordat subsidies die in een jaar zijn toegekend over meerdere jaren zijn verspreid qua uitgaven. Sommige subsidies zijn ook direct uitgekeerd aan bibliotheken als de penvoerder van een project. Ook is er in enkele gevallen sprake van verrekeningen tussen BiSC en SUB.

<b>BiSC</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>*2009</b>	<b>2010</b>
<i>Lasten</i>				
Inkoop dienstverlening	590.000	650.000	670.000	715.000
Personeelskosten	3.040.000	2.920.000	2.050.000	2.190.000
Overige kosten	870.000	905.000	830.000	690.000
<b>Totaal</b>	<b>4.500.000</b>	<b>4.475.000</b>	<b>3.550.000</b>	<b>3.595.000</b>
<i>Baten</i>				
Dienstverlening aan bibliotheken	1.770.000	1.970.000	1.515.000	1.575.000
Huurinkomsten	220.000	235.000	220.000	-
Provinciale subsidie	1.955.000	2.075.000	1.655.000	1.655.000
Projectsubsidies	265.000	190.000	60.000	305.000
Overige baten	60.000	35.000	100.000	30.000
<b>Totaal</b>	<b>4.270.000</b>	<b>4.505.000</b>	<b>3.550.000</b>	<b>3.595.000</b>
Resultaat	- 230.000	30.000	0	0



<b>SUB</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>*2009</b>	<b>*2010</b>
<i>Lasten</i>				
Activiteitenprogramma	960.000	1.060.000	1.270.000	1.485.000
Ondersteuning SUB	75.000	85.000	100.000	100.000
Netwerkvorming	35.000	35.000	145.000	25.000
<b>Totaal</b>	<b>1.070.000</b>	<b>1.180.000</b>	<b>1.515.000</b>	<b>1.610.000</b>
<i>Baten</i>				
Subsidie aanvraag	1.035.000	1.180.000	1.215.000	950.000
Doorgeschoven middelen			300.000	360.000
Projectsubsidies		420.000	10.000	
Bijdrage bibliotheken				300.000
<b>Totaal</b>	<b>1.035.000</b>	<b>1.145.000</b>	<b>1.515.000</b>	<b>1.610.000</b>

\* op basis van begrotingen en opgaven BiSC en SUB. De weergave van BiSC is getoetst door BiSC.

## 7.2 Meerjarenperspectief

### A Structurele kosten versterkte samenwerking

De structurele meerkosten voor de versterkte samenwerking bestaan uit de kosten voor het projectbureau en de ondersteuning van het SUB-bestuur bij het vergroten van de besluitkracht.

Het projectbureau bestaat uit een programmamanager, projectsecretarissen en projectleiders. De programmamanager bewaakt de totale kwaliteit en samenhang in het projectmanagement. De projectsecretarissen ondersteunen de projectleiders en zorgen voor continuïteit, het regelen van de communicatie met de deelnemende bibliotheken en verdere praktische ondersteuning. De projectleiders zijn verantwoordelijk voor de inhoudelijke kwaliteit en resultaten. Voor het projectbureau wordt de volgende jaarlijkse inzet als noodzakelijk geschat:

<b>Personele capaciteit Projectbureau</b>	<b>Salariskosten*</b>	<b>Overhead 20%</b>	<b>Totale kosten</b>
0,8 fte programmamanager, schaal 12	€ 85.000	€ 17.000	€ 102.000
1,6 fte projectsecretarissen, schaal 8/9	€ 82.000	€ 16.000	€ 98.000
3,0 fte projectleiders, schaal 10/11	€ 204.000	€ 41.000	€ 245.000

\* op basis van salarisschalen CAO openbare bibliotheken 2009

De kosten van de projectleiders zijn voorzien in de afzonderlijke projectbudgetten en zijn daarom al gedekt. Ook in de toekomst vindt de financiële dekking plaats via het projectbudget. Momenteel ontvangt de SUB gelden voor het bestuurssecretariaat. Voor de programmamanager en de projectsecretarissen zijn aanvullende voorzieningen die nodig zijn om de projecten als een samenhangend programma te laten functioneren. De kosten daarvan zijn dus additioneel en behoeven een extra dekking van € 200.000,-.

Naast het projectbureau moet het bestuur van de SUB worden versterkt. De ondersteuning van het SUB-bestuur gebeurt in de vorm van een projectleidersoverleg ('voorportaal'). De jaarlijkse kosten hiervan zijn op basis van een offerte van BiSC geschat op € 26.000,-.

Naast de huidige kosten voor de stelseltaken en de projecten (begroting BiSC, werkplan SUB) komen dus voortaan de jaarlijkse kosten voor de versterkte samenwerking. Op grond van het bovenstaande worden deze kosten geschat op € 226.000,-.

*B Taxatie incidentele kosten*

De incidentele kosten voor de ontwikkeling van het nieuwe stelsel bestaan vooral uit het concretiseren van de hiervoor genoemde aanbevelingen. Hierbij zal een gekwalificeerd voorzitterschap van het SUB-bestuur (in ieder geval voor de jaren 2011 en 2012) en een tijdelijke procesbegeleiding nodig zijn om voldoende tempo en regie in de totale aanpak te houden. Bij gebleken noodzaak kan een voortgaande financiële ondersteuning van het voorzitterschap van het SUB-bestuur ook na 2012 nodig zijn.

<b>Incidentele activiteiten t.b.v. ontwikkeling nieuwe stelsel</b>	<b>Kosten</b>
Uitwerking business case 'samenwerking'	€ 45.000
Inhoudelijk ontwerp samenwerkingsovereenkomst 2010-2012	€ 25.000
Juridisch advies samenwerkingsovereenkomst 2010-2012	€ 5.000
Voorzitter SUB-bestuur (0,5 fte) voor periode 2011-2012	€ 120.000
Externe procesbegeleiding bij dialoog en besluitvorming tussen bibliotheken, SUB, BiSC en overheden	€ 40.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 235.000</b>

*C Uitwerken business case 'samenwerking'*

De kosten en baten van de versterkte samenwerking moeten tegen elkaar worden afgezet. De in beeld gebrachte kosten zijn naast die van de stelseltaken en de projecten jaarlijks € 226.000,- voor het projectbureau en de ondersteuning van het bestuur van de SUB. Deze kosten liggen bij BiSC en SUB. De baten bestaan uit besparingen, voornamelijk bij de bibliotheken. Er is dus een situatie van voornamelijk centrale kosten en lokale baten. Dit betekent dat de lokale baten moeten worden ingezet om de centrale kosten te dekken. De lokale baten bestaan voor een belangrijk deel uit een vermindering van personele kosten. Vanwege rechtsposities kan deze krimp alleen geleidelijk worden uitgevoerd over meerdere jaren. In de gewenste business case 'samenwerking' moet rekening worden gehouden met deze langdurigheid.

Mede gebaseerd op de voor dit advies gemaakte analyses kan de business case 'samenwerking' als volgt worden uitgewerkt:

- 1 Opstellen van begroting voor alle activiteiten op provinciaal niveau, met uitgaven voor BiSC (samenwerkingstaken), SUB en de bibliotheken (gezamenlijke projecten en activiteiten)
- 2 Opstellen van vereiste bijdragen van bibliotheken en provincie om te komen tot sluitende exploitatie van BiSC (samenwerkingstaken) en SUB
- 3 Vaststellen van besparingen bij de diverse onderwerpen bij de afzonderlijke bibliotheken (nu geschat op jaarlijks 1 tot 1,3 miljoen euro) om middelen vrij te maken voor de vereiste bijdragen.
- 4 Afspreken van onderlinge vergoedingen tussen bibliotheken waar sprake is van aanzienlijke verschuivingen in kosten/baten tussen de regio's (criterium voor 'aanzienlijk' dan te bepalen)
- 5 Omzetten van de vereiste uitgaven, de besparingen en de kwaliteitseffecten van de gezamenlijke activiteiten in uitgaven, besparingen en kwaliteitseffecten in de lokale productbegrotingen.

Bij het uitwerken van de business case zal blijken in hoeverre het mogelijk is de gewenste kwaliteitseffecten van samenwerking ook te kwantificeren in efficiencyeffecten op lokaal niveau. Succes van samenwerking kan zich juist ook manifesteren in een hogere waardering en een toenemend gebruik door het publiek zonder besparingseffecten. Lokale besparingen kunnen in dat geval lager uitvallen of uitblijven.

## 8 Implementatie

In het vorige hoofdstuk zijn aanbevelingen gedaan voor een definitief organisatiemodel voor het Utrechts bibliotheekstelsel in 2014 en acties om via een tijdelijke samenwerkingsovereenkomst de huidige samenwerking te versterken. In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen uitgewerkt in een routeplan 2010-2014, een actieprogramma en een financiële vertaling.

### 8.1 Routeplan vorming federatie c.q. fusie

Door een versterkte praktische samenwerking groeien de bibliotheken toe naar een federatie c.q. fusie. Dat betekent dat direct wordt begonnen met het formuleren van een visie, het uitwerken van de business case 'samenwerking' (zoals genoemd in 6.5 en 7.2.C), het inrichten van het projectbureau en het voorbereiden van een gezamenlijke backoffice. Tegelijkertijd wordt de bestuurskracht van de SUB versterkt als conditie om deze acties ook effectief te kunnen uitvoeren. Tussentijds worden de voortgang en resultaten van dit routeplan getoetst. Afhankelijk van de uitkomsten van deze toetsing kan het proces van bundeling worden vertraagd of versneld.

De voorbereiding en invoering van de federatie c.q. fusie verloopt volgens het onderstaande tijdschema:

Jaar	Stappen
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>. provincie neemt initiatief tot overeenkomen van een intentieverklaring tussen overheden, SUB, BiSC en bibliotheken aangaande federatie c.q. fusie als streefmodel</li> <li>. gemeente Utrecht besluit definitief tot verzelfstandiging GBU</li> <li>. SUB formuleert een visie op de 'Utrechtse bibliotheek van de toekomst'. Deze sluit aan op de landelijke franchise-ontwikkeling.</li> <li>. SUB werkt vanuit deze visie de business case 'samenwerking' uit</li> <li>. SUB bespreekt de visie en de business case met de gemeenten, zowel afzonderlijk als in gezamenlijk overleg</li> <li>. regiobibliotheken, SUB en BiSC sluiten een samenwerkingsovereenkomst 2010-2012 af, aanvullend op huidige structuur inclusief meerjarenopdracht/-begroting BiSC</li> <li>. de portefeuillehouders in bestuur SUB maken werkafspraken met de projectleiders op basis van de visie en een ontwikkelingsperspectief per thema</li> <li>. SUB wijst een voorzitter SUB aan conform het profiel</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>. alle bibliotheken werken met productbegrotingen naar hun gemeenten</li> <li>. regiobibliotheken verwerken taakstellingen gemeenten (begrotingen 2011 en 2012) in hun financiële meerjarenplannen</li> <li>. GBU start met uitvoeringsplan voor verzelfstandiging</li> <li>. alle gezamenlijke activiteiten worden nu aangestuurd vanuit het projectbureau BiSC onder bestuurlijke verantwoordelijkheid van de SUB (portefeuillehouders)</li> <li>. eind 2011 vindt een toetsing plaats op de voortgang van de samenwerking en de (grotere?) bestuurskracht van SUB. Op grond hiervan wordt een beslissing genomen over verlenging van de samenwerkingsovereenkomst 2010-2012 dan wel het direct toewerken naar een federatie c.q. fusie in 2012</li> </ul>

Jaar	Stappen
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>. SUB maakt een organisatieontwikkelingsplan voor de vorming van één backoffice(team)</li> <li>. gemeenten, provincie en bibliotheken formuleren een gezamenlijke visie over de inrichting van de federatie c.q. fusie van Utrechtse bibliotheken</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>. de gezamenlijke visie over de federatie c.q. fusie wordt geconcretiseerd in een organisatieontwerp, statuten en bestuursreglement van de federatie c.q. fusie</li> <li>. de verzelfstandiging van de GBU wordt afgerond</li> <li>. de gezamenlijke backoffice wordt feitelijk ingericht door middel van overplaatsing van medewerkers naar een nieuwe rechtspersoon</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>. de federatie c.q. fusie start per 1-1-2014</li> </ul>

Bij de uitvoering van dit routeplan heeft op provinciaal niveau de SUB een belangrijke rol als inhoudelijke trekker van de bibliotheekvernieuwing en de provincie als regisseur en stimulator van de ontwikkeling van het bibliotheekstelsel. Deze verantwoordelijkheden komen ook tot uitdrukking in het actieprogramma voor het komende jaar.

## 8.2 Actieprogramma 2010

De uitvoering van het routeplan vraagt een aanzienlijke inspanning van de partners, in het bijzonder de bibliotheken, SUB en BiSC. Er moet tempo en voortgang worden gecreëerd. Dit vereist in 2010 meerdere maatregelen om dit proces verder op gang te brengen.

Het gaat om de volgende acties:

- a Het provinciebestuur bespreekt het advies met de SUB om het draagvlak bij de bibliotheken te toetsen
- b Het provinciebestuur bespreekt het advies met de gemeenten en de besturen c.q. Raden van toezicht van de bibliotheken om het draagvlak aldaar te toetsen
- c Bij gebleken draagvlak treedt de provincie Utrecht in overleg met de gemeente Utrecht over een verzelfstandiging van de GBU. Bij een akkoord hierover wordt dit vastgelegd in een intentieverklaring tussen provincie, gemeente Utrecht en regiobibliotheken
- d Bij een positief verloop van de vorige stappen geeft de provincie Utrecht opdracht aan een deskundige om de samenwerkingsovereenkomst 2010-2012 in overleg met de SUB uit te werken zoals hierboven omschreven. De samenwerkingsovereenkomst 2010-2012 wordt uitgewerkt in het ontwerp van nieuwe statuten voor SUB, een verder juridisch getoetste samenwerkingsovereenkomst tussen de bibliotheken, SUB en BiSC
- e De SUB ontwikkelt een inhoudelijke visie op de bibliotheek van de toekomst in de provincie Utrecht die onderbouwing en perspectief geeft voor de al gerealiseerde en voorgenomen gezamenlijke systemen en projecten
- f Voor de marktgerichte activiteiten van BiSC wordt een aparte rechtspersoon gecreëerd
- g De nieuwe werkwijze van SUB wordt geconcretiseerd in de vorm van beleidsportefeuilles, bestuurlijke mandaten van SUB-leden en een functieprofiel voor projectleiders
- h De SUB stelt een voorzitter aan conform het profiel zoals getypeerd in het vorige hoofdstuk
- i De SUB stelt een meerjarenplan en –begroting op om op basis van haar inhoudelijke visie (zie hierboven) de gezamenlijke activiteiten verder te ontwikkelen en een projectbureau in het leven te roepen

- j De provincie stemt in met de meerjarenbegroting vanuit haar eigen beleidsvisie op de bibliotheken en de wenselijke ontwikkelkracht van SUB als 'provinciale' brug tussen de landelijke en de lokale bibliotheekvernieuwing
- k Er wordt een ontwerp gemaakt voor de inrichting van het projectbureau in combinatie met de projecten en de (eventueel te detacheren) medewerkers van de bibliotheken. Het projectbureau wordt volgens deze samenhang ingericht.

In de jaren na 2010 zijn verdere acties nodig conform het routeplan. Aanvullend hierop moet de lopende samenwerkingsovereenkomst worden 'onderhouden' en waar nodig bijgesteld om voldoende te blijven toewerken naar een verdere integratie.

Dit vereist de volgende acties:

- l Jaarlijks houdt de provincie een consultatieronde langs de gemeenten en formuleert op grond daarvan een toetsingskader
- m Het meerjarenplan en de meerjarenbegroting van de SUB worden uitgebreid totdat ze alle gezamenlijke projecten omvat
- n Er vindt een verdergaande integratie plaats van het projectbureau en de projecten en medewerkers van de bibliotheken
- o Alle bibliotheken voeren de productbegroting in
- p Periodiek wordt een analyse gemaakt van de kostenverschuivingen tussen projectbureau en bibliotheken als gevolg van de gezamenlijke uitvoering van de projecten
- q Periodiek wordt de portefeuilleverdeling in de SUB geëvalueerd en bijgesteld.

## **Bijlage 1: Opdracht adviescommissie bibliotheekstelsel provincie Utrecht**

### ***Achtergrond bibliotheekvernieuwing***

In een wereld waarin informatie overvloed aan de orde van de dag is hebben bibliotheken een belangrijke rol in het toegankelijk maken en duiden van informatie voor brede groepen in de samenleving. Daarnaast leveren bibliotheken een bijdrage aan de strijd tegen laaggeletterdheid en de bevordering van mediawijsheid. Om die rol goed te vervullen moeten bibliotheken zich voortdurend vernieuwen en permanent werken aan hun aantrekkelijkheid, collectie en activiteitenaanbod. Individuele gebruikers, institutionele klanten en overheden moeten blijvend vertrouwen hebben in het aanbod, de kwaliteit en de professionaliteit van de bibliotheek.

### ***Uitdagingen voor de toekomst***

In diverse rapporten over het innovatief vermogen en de kwaliteit van het aanbod in relatie tot een veranderende vraag werd in 2008 aangegeven dat de openbare bibliotheek de komende jaren een stevige verandering moet doormaken om relevant te blijven. Op landelijk niveau werd door bibliotheken gereageerd op deze uitdaging met de "Strategie voor de toekomst", waar uitdagingen op het gebied van de digitale bibliotheek, HRM, marketing en landelijke collectie werden geformuleerd.

De stichting Samenwerkende Utrechtse Bibliotheken (SUB) vormt het Utrechtse netwerk van bibliotheken dat samen werkt aan innoverende projecten en kwaliteitsverbetering van de dienstverlening aan de bibliotheekgebruikers in de provincie Utrecht. Ondanks de zichtbare resultaten van de afgelopen jaren (zoals één automatiseringssysteem, één bibliotheekpas, één tariefstelsel, één collectie, die voor alle leden te gebruiken is) zoeken de directies van de Utrechtse bibliotheken naar verdergaande samenwerking om:

- 6 het verandertempo te verhogen (slagkracht),
- 7 het innovatievermogen te vergroten (verandervermogen) en
- 8 productiekosten te verlagen (efficiency).

Gebleken is dat deze doelstellingen onvoldoende haalbaar zijn met de huidige organisatievorm.

### ***Opdracht adviescommissie***

De Provincie Utrecht vindt een hoogwaardig stelsel van bibliotheken van groot belang en wil daarom dit veranderproces steunen en stelt om dit te faciliteren een adviescommissie in. De opdracht van deze adviescommissie laat zich als volgt omschrijven:

De commissie komt uiterlijk 1 maart 2010 met een adviesrapport over het Utrechtse bibliotheekstelsel. In dit advies wordt aangegeven welke organisatiemodellen er mogelijk zijn. Per organisatiemodel wordt aangegeven wat voor- en nadelen zijn met betrekking tot:

1. Verhoging verander tempo (slagkracht)
2. Vergroting verandervermogen
3. Verlaging productiekosten (efficiëntie)
4. Juridische aspecten
5. Lokale verankering
6. Draagvlak bij gemeenten
7. Positie van bibliotheken Veenendaal en Nieuwegein (nog niet aangesloten bij het netwerk)
8. Implementatieplan met advies over de bestuurlijke besluitvorming, een tijdsplanning en een reële kostenraming.

Het advies wordt gebaseerd op een uit te voeren bedrijfseconomisch onderzoek en een draagvlak verkenning. Tevens wordt juridisch advies georganiseerd.

De commissie rapporteert aan de Provincie Utrecht, in het bijzonder aan de gedeputeerde cultuur, mevrouw Anneke Raven. Tussentijds vindt er een bestuurlijk overleg plaats met de voorzitter van de commissie en de procesbegeleider over de voortgang en bevindingen.

De commissie heeft de volgende samenstelling:

- een burgemeester, als onafhankelijk voorzitter
- twee wethouders uit twee andere regio's
- een ambtelijk betrokkene provincie
- twee deskundigen op het gebied van de organisatie van bibliotheken (voorstel Rob Pronk, directeur van Biblionet Groningen en Ton Brandenburg van de Zeeuwse Bibliotheken)
- een lid van een bestuur van een regiobibliotheek.

#### ***Rol van secretaris/procesbegeleider***

De commissie wordt ondersteund door een secretaris/procesbegeleider. Deze verricht het noodzakelijke (voor)werk in inventariserende en redactionele zin ten behoeve van de commissie. De competenties van deze ervaren organisatiedeskundige zijn:

- ruime ervaring in adviseren en acteren in de context van gemeentelijke en/of provinciale overheden en besturen;
- in staat bedrijfsmatige analyses zelf uit te voeren of daar een goed opdrachtgever voor te zijn;
- hoge mate van procesgevoeligheid, zowel naar externe als naar interne partijen;
- groot strategisch vermogen;
- is een verbinder en bruggenbouwer;
- hoge mate van integriteit (moet alleen kunnen werken, grenzen kennen, discreet zijn);
- heeft een dienstbare opstelling; werkt ten dienste van "de commissie";
- heeft een initiërende, ondersteunende en aanjagende rol t.b.v. de commissie;
- zeer ervaren en bekwaam in het schrijven van adviezen en rapporten;
- kennis van het werkveld van de bibliotheek strekt tot aanbeveling;
- communicatief vaardig.

De commissie stelt haar eigen werkwijze en aanpak vast. Het is echter evident dat veel informatie nodig is uit het bestaande netwerk van bibliotheken en vanuit de diverse bibliotheekorganisaties. De secretaris/procesbegeleider heeft hierin een verbindende en coördinerende rol.

Dit advies vormt in principe een eerste fase in de gewenste organisatieverandering in het Utrechtse bibliotheeknetwerk. Het advies dient ter inspiratie, ondersteuning en onderbouwing en heeft de intentie om de ingezette beweging van verdergaande samenwerking in het Utrechtse bibliotheeknetwerk een nieuwe impuls te geven.

Provincie Utrecht, Oktober 2009.



## Bijlage 2: Geraadpleegde literatuur

Adviescommissie Bibliotheekinnovatie (2008). *Innovatie met effect*. Koninklijke Broese & Peereboom.

Akkermans, drs. H.J.M. & Westerhof, drs. O. (2005). *Het Gronings model. De volgende fase*. BMC (i.o.v. Biblionet Groningen).

Bannink, F., Matern O. & Hoeve, M. van (2007). *Innovatiekracht Openbare Bibliotheken*. Utrecht: Berenschot (i.o.v. de VOB).

Berenschot (2007). *Innovatiekracht bij bibliotheken: een verdere uitwerking van het rapport van Berenschot*. Vervoltraject innovatiekracht bibliotheken /VOB/SLS/ml/28 september 2007.

Biblioplus. *Bouwen aan een toekomst van cultuur en ontwikkeling. Kaders en herpositionering bibliotheekwerk in het Land van Cuijk en Maasduinen*.

Bibliotheekinnovatieprijs (2009). *“De ideale bibliotheek”*. Netwerk van Overijsselse bibliotheken.

Bruijnzeels, R. / Vereniging van Openbare Bibliotheken (2007). *De bibliotheek anders bekeken 2*.

Eijk, P. van, Meijer, F., Roelofs, J. Soelen, H. van & Veen, H. (2008). *Agenda voor de Toekomst. De strategie van de Vereniging van Openbare Bibliotheken voor de jaren 2009 – 2012*. Den Haag : VOB.

Federatie Utrechtse Bibliotheken i.o. (2009). *Beleidsplan 2009*.

Frowein, C. (2008). *Bekostiging Samenwerking Utrechtse Bibliotheken. Naar een gezonde basis onder het Utrechtse bibliotheekwerk*. Amersfoort: M&I/Partners.

Frowein, C. (2008). *Eindmodel Utrechtse Bibliotheekvernieuwing*. Amersfoort: M&I/Partners.

Gemeente IJsselstein (2009). *Nota Kunst en Cultuur 2009-2013. “Een schat aan kwaliteit”*.

Huysmans, F. & Hillebrink, C. (2008). *De openbare bibliotheek tien jaar van nu. De Hoofdlijnen*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Modernisering Utrechts Bibliotheekwerk (2003). *Op weg naar een spannende relatie! Leidraad voor de rol van gemeenten in het nieuwe bibliotheekbestel*. Amersfoort: Twynstra Gudde.

Modernisering Utrechts Bibliotheekwerk (2004). *Eindadvies stuurgroep aan provincie Utrecht*. Modernisering Bibliotheekwerk, provincie Utrecht.

Provincie Utrecht (2010). *Cultuurnota 2009-2012: Cultuur is kracht*.

Provincie Utrecht (2009). *Notitie: De volgende stap voor de Utrechtse Bibliotheken*.

Provincie Utrecht (2009). *Notitie: Evaluatie bibliotheekvernieuwing 2004-2009*. Bijlage 1 bij ‘Notitie: De volgende stap voor de Utrechtse Bibliotheken’.



Provincie Utrecht (2008). *Coalitieakkoord 2008-2011: Accent 2008, Slagvaardig Verder*.

Provincie Utrecht (2006). *Marsrouteplan 2007*.

- Bijlage 1: Voortgangsrapportage transformatie PBCU naar BiSC.
- Bijlage 2: Stichting Samenwerkende Utrechtse Bibliotheken (2006). *Stand van zaken regiovorming*.
- Bijlage 3: *Uitwerking prioriteitenagenda*.
- Bijlage 4: *Criteria rijksvernieuwingsgelden*.

*Persbericht: Provinciale Service Organisaties versterken hun ondersteuning (Hoofddorp, 22 december 2009)*.

Pinckaers, M. & Geradts, E. (2008). *Het Proces. Over het 'hoe?' van herstructureren en vernieuwen in Bibliotheekland*. Procesbureau Bibliotheekvernieuwing.

Schoten, dr. E.M.A. van & Stroeker, dr. N.E. (2004). *Herstructurering openbaar bibliotheekwerk provincie Utrecht. Kosten en inverdieneffecten*. Zoetermeer: Economisch onderzoek voor de publieke sector.

Stuurgroep Bibliotheken (2008). *Eindrapport Stuurgroep Bibliotheken 2002-2007*. Stuurgroep Bibliotheken.

Stichting Samenwerkende Utrechtse Bibliotheken (2009). *Startdocument voor de voorbereiding van een federatie van Utrechtse Bibliotheken*.

Stichting Samenwerkende Utrechtse Bibliotheken (2009). *Inhoudelijke visie bibliotheeknetwerk Utrecht*.

Stichting Samenwerkende Utrechtse Bibliotheken (2009). *Verslag startbijeenkomst Federatievorming Bestuursraad Utrechtse Bibliotheken*.

Stichting Samenwerkende Utrechtse Bibliotheken (2010). *Concept subsidieaanvraag 2010 / tevens werkplan 2010*.

Stichting Samenwerkende Utrechtse Bibliotheken (2009). *"Bibliotheek 2.0": werken aan bibliotheekvernieuwing in de provincie Utrecht*. Bijlage 3 bij 'Notitie: De volgende stap voor de Utrechtse Bibliotheken'.

Tweel, van den R.J.M. (2007). *Concept advies bibliotheekvernieuwing*. Pelsrijcken.

Lekkerkerker, M. (2003). *Bibliotheekvernieuwing maal twaalf. Nulmeting stand van zaken in de twaalf Nederlandse provincies*. Den Haag: Zunderdorp Beleidsadvies en Management (i.o.v. de Stuurgroep Bibliotheken).

Muller, J.H.C.A. (2007). *Concept vervolgadvis bibliotheekvernieuwing*. Pelsrijcken.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Interprovinciaal Overleg en Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (2009). *Bibliotheekcharter 2010 – 2012*.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Interprovinciaal Overleg en Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (2001). *Koepelconvenant herstructurering openbaar bibliotheekwerk*.

Vereniging van Openbare Bibliotheken (2008). *De vergelijkende bibliotheek. Het verhaal achter de cijfers.*

Vermeulen, J. & Aerts, S. (2009). *Gemeentelijk opdrachtgeverschap regiobibliotheken Provincie Utrecht. Rapportage inventarisatie in de Utrechtse regio's.* Stade Advies.

Weerd – Mermans, mr. P.M.B. de (2007). *Overzicht van de tijdens het overleg d.d. 20 september 2006 besproken BTW-scenario's inzake de door Provincie Utrecht aan SUB toegekende project- en ICT subsidies.*

Zeeuwse bibliotheek (2009). *Veranderen doe je niet alleen. Strategiedocument 2009 – 2012 Zeeuwse Bibliotheek Provinciale Service Organisatie.*

## Bijlage 3: Lijst geïnterviewden

### Bibliotheken

Dhr. E. de Haan	Directeur regiobibliotheek Angstel, Vecht en Venen
Dhr. H. de Jong	Voorzitter Raad van Toezicht regiobibliotheek Angstel, Vecht en Venen
Dhr. M. de Lange	Directeur regiobibliotheek Het Groene Hart
Dhr. E. Erno de Groot	Directeur regiobibliotheek Eemland
Dhr. J. Geleijnse	Lid Raad van Toezicht regiobibliotheek Z.O.U.T.
Mw. P. Gonggrijp	Manager Wijkvestigingen gemeentebibliotheek Utrecht
Dhr. E. Hazelzet	Voorzitter Raad van Toezicht regiobibliotheek Lek en IJssel
Mw. I. Hoogenboezem	Directeur regiobibliotheek Lek IJssel
Mw. L. Ike	MT-lid Bibliotheek Veenendaal
Dhr. W. Kok	Directeur Gemeentebibliotheek Utrecht a.i.
Dhr. T. Kuipers	Directeur-bestuurder BiblioPlus / Voorzitter Brabantse NetwerkBibliotheek
Dhr. A. Otten	Voorzitter Raad van Toezicht regiobibliotheek RUM
Dhr. H. van der Bruggen	Secretaris Raad van Toezicht regiobibliotheek Lek en IJssel
Mw. M. van Dijk	MT-lid Bibliotheek Veenendaal
Mw. T. van Ham	Directeur bibliotheek Zwolle / Voorzitter Directeuren Overleg Bibliotheken Overijssel
Dhr. H. van Prooijen	Directeur Biblionet Drenthe
Dhr. H. van Soelen	Voormalig directeur Gemeentebibliotheek Utrecht
Dhr. A. Voortman	Overijsselse Bibliotheek dienst (OBD)
Dhr. B. Westdorp	Directeur regiobibliotheek Utrecht Midden (RUM)
Mw. G. Wiegant	Directeur Bibliotheek Nieuwegein
Mw. M. Wolterbeek	Directeur regiobibliotheek ZOUT
	Leden Raad van Toezicht regiobibliotheek Het Groene Hart

### Gemeenten

Mw. C. Bakker	Beleidsmedewerker gemeente Zeist
Mw. K. de Bont	Beleidsambtenaar Ministerie van OCW
Dhr. R. de Waard	Beleidsmedewerker gemeente Amersfoort
Dhr. M. Eijffinger	Beleidsambtenaar Ministerie van OCW
Dhr. H. Janssen	Wethouder gemeente Utrecht
Dhr. J. Koudijs	Wethouder gemeente Houten
Dhr. A. Kruyt	Wethouder gemeente Amersfoort
Dhr. J. Verkroost	Wethouder gemeente Maarssen
Dhr. J. Vinkenburg	Wethouder gemeente Montfoort

### Overige geïnterviewden

Mw. J. Arendse	Jurist
Dhr. J. Bosma	Manager Bedrijfsvoering BiSC
Mw. B. Lampe	Beleidsadviseur Bibliotheekvernieuwing Provincie Utrecht
Mw. M. Pondman	Directeur BiSC
Mw. A. Raven	Gedeputeerde Provincie Utrecht
Mw. A. Westland	Productgroep ICT, BiSC

### Adviescommissie

Dhr. T. Brandenburg	Directeur Zeeuwse Bibliotheek
Mw. I. de Jong	Beleidsambtenaar gemeente IJsselstein
Dhr. J. Janssen	Burgemeester gemeente Zeist ( <i>voorzitter</i> )
Dhr. R. Pamboer	Wethouder gemeente Utrechtse Heuvelrug
Dhr. R. Pronk	Directeur Biblionet Groningen
Dhr. P. van Delden	Senior adviseur Andersson Elffers Felix ( <i>secretaris</i> )
Mw. J. Vonk-Vedder	Wethouder gemeente Abcoude
Dhr. C. Wallert	Bestuurder regiobibliotheek Eemland en BiSC