

Aan:
Provinciale Staten

Onderwerp:
Naar een nieuw perspectief voor provinciale bibliotheektaken in Flevoland.

1. Wij stellen u voor:
 - de conclusies in bijgaande nota te onderschrijven;
 - Gedeputeerde Staten te machtigen tot het opbouwen van een Flevolands bibliotheekbureau, zoals dat is beschreven in de nota.

2. Toelichting:

Sinds een aantal jaar is er in Flevoland behoefte aan het opnieuw vormgeven van de uitvoeringsstructuur voor provinciale bibliotheektaken. In de huidige constructie van de Stichting Samenwerkende Bibliotheken Flevoland (SSBF) leveren de bibliotheken elk producten t.b.v. het samenwerkingsverband, waar zij vervolgens zelf weer klant van zijn. Deze vermenging van de klant-leverancier-relatie levert onnodig complicaties op. Zeker in de huidige situatie waarin steeds hogere eisen worden gesteld aan de dienstverlening door en aan de bibliotheken. Bovendien is er zeer weinig personele capaciteit beschikbaar op provinciaal niveau. Bijna iedereen die voor de SSBF werkt, is in dienst van een van de bibliotheken en combineert werkzaamheden voor de SSBF met werkzaamheden voor de lokale bibliotheek. Daardoor concurreren lokale en provinciale taken steeds met elkaar, wat kan leiden tot in het gedrang komen van het een of het ander.

In de afgelopen tijd zijn verschillende voorstellen ontwikkeld om een nieuwe structuur voor de provinciale bibliotheektaken vorm te geven. Op basis van een analyse van de huidige situatie en de wensen en mogelijkheden die door de betrokkenen zijn geuit, is ook door vertegenwoordigers van de provincie een voorstel voor de versterking van het provinciale bibliotheekstelsel geformuleerd. De Stuurgroep Flevolandse Bibliotheekvernieuwing heeft op 19 februari jl. vergaderd over het voorstel "Naar een nieuw perspectief voor provinciale bibliotheektaken in Flevoland". Kern van dit voorstel is dat de SSBF wordt omgevormd tot een Flevolands bibliotheekbureau. Het bestuur van het bureau wordt losgekoppeld van de besturen van de bibliotheken. Het bureau krijgt een onafhankelijke positie. Het is dan niet langer van, maar staat wel nadrukkelijk ten dienste aan alle Flevolandse bibliotheken. Het bureau komt onder leiding te staan met een eigen directeur en krijgt eigen beleidscapaciteit. Dit bureau wordt verantwoordelijk voor de uitvoering van de taken van de huidige SSBF. Deze taken kan het bureau zelf doen voor, of het kan voor de gezamenlijke bibliotheken de inkoop verzorgen. In bijgaande notitie wordt voorgesteld akkoord te gaan met de opbouw van een dergelijk bureau. De Stuurgroep Flevolandse bibliotheekvernieuwing heeft positief geadviseerd over het voorstel. Een aantal punten moet volgens de Stuurgroep, zoals ook in de notitie staat, nader worden uitgewerkt. Het gaat daarbij met name om ICT.

Voor de ICT-infrastructuur wordt op dit moment onderzocht welke oplossing de beste is voor het bibliotheekstelsel van Flevoland. In april wordt hierover advies uitgebracht, waarna het zal worden besproken met de bibliotheken en de Flevolandse Stuurgroep.

Met de bibliotheken zullen wij overleggen over de implementatie van het bibliotheekbureau. De oprichting van het bibliotheekbureau vergt nog veel voorbereiding. Wij zullen voor de voorbereidende werkzaamheden een zo te noemen wegbereider aan te trekken.

Statenvergadering:
8 mei 2003

Agendapunt:
15

Lelystad:
5 maart 2003

Registratienummer:
PS03.0069

Inlichtingen:
K.C. IJssel

Afdeling:
SPV

Financiële aspecten

Met de meerkosten van het op te richten bibliotheekbureau is al rekening gehouden bij de opstelling van de begroting voor 2003. Voor dit jaar is een extra budget opgenomen van € 90.000. In de meerjarenraming is voor 2004 nog eens € 110.000 opgenomen. Binnen deze reeds door Provinciale Staten goedgekeurde financiële kaders zal het Flevolandse bibliotheekbureau worden opgebouwd. In totaal wordt het provinciale budget in de jaren 2002, 2003 en 2004 structureel verhoogd met in totaal € 300.000. Dat betekent een intensivering van het beleid met 63%.

3. Advies van de Commissie voor advies:
In de commissie FZWE maken de ChristenUnie-fractie en de VVD-fractie een voorbehoud. De overige fracties stemmen in.
4. Ontwerp-besluit:

Provinciale Staten van Flevoland,

gelezen het voorstel van Gedeputeerde Staten d.d. 5 maart 2003
nr. SPV/03.030162/A

BESLUITEN:

1. de conclusies in bijgaande nota te onderschrijven;
2. Gedeputeerde Staten te machtigen tot het opbouwen van een Flevolands bibliotheekbureau, zoals dat is beschreven in de nota.

Aldus besloten in de openbare vergadering van Provinciale Staten van Flevoland
d.d. 8 mei 2003.

,griffier.

,voorzitter.

5. Bijlagen
"Naar een nieuw perspectief voor provinciale bibliotheektaken in Flevoland".
6. Ter lezing gelegde stukken
Geen.

Gedeputeerde Staten van Flevoland,

,secretaris.

,voorzitter.

Concept

Naar een nieuw perspectief voor provinciale bibliotheektaken in Flevoland

Bijdrage vanuit de Provincie Flevoland
aan de besluitvorming over nieuwe samenwerkingsverbanden
binnen het bibliotheekwerk in Flevoland

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Het proces dat heeft geleid tot deze nota	3
3. Missie / doelstelling van de S S B F	4
4. Huidige dienstverlening door de S.S.B.F.	5
De Schoolmediatheekdienst	5
De Wisselbibliotheekdienst	5
Provinciale catalogus	5
Interbibliothecair leenverkeer en transport	5
ICT-infrastructuur	5
Nieuwe producten	6
5. Knelpunten / belangentegenstellingen in de huidige structuur	6
Het probleem van de conflicterende petten	6
Belangen- en andere tegenstellingen ten gevolge van de huidige structuur	8
Conclusie ten aanzien van de probleemstelling	9
6. Reacties van verschillende partijen op de eerdere versie van deze notitie	9
7. De waarde van een samenwerking op provinciaal (Flevolands) niveau	10
8. Een nieuwe organisatie voor vernieuwing van het bibliotheekwerk	10
9. Verantwoordelijkheden van andere belanghebbende partijen	11
Provinciale verantwoordelijkheden	11
Gemeentelijke verantwoordelijkheden	12
Verantwoordelijkheden van de bibliotheekbesturen	12
Verantwoordelijkheden van de bibliotheekdirecteuren	12
De positie van het provinciale bibliotheekbureau binnen deze setting	12
10. Missie en structuur voor een nieuw Flevolands Bibliotheekbureau	13
Missie	13
Structuur	13
Organigram	14
Welke producten en diensten krijgen een plaats in het Flevolands Bibliotheekbureau?	16
Bovenlokale samenwerking	18
Communicatie over de nieuwe opzet van het provinciale bibliotheekwerk	18
11. Financiële kaders	18
De geschiedenis achter de financiering van de SSBF	18
Provinciale middelen voor 2002 (en basis 2003 en 2004)	18
De financiering van projecten	19
De financiële bijdrage van lokale bibliotheken	19
12. Conclusies	20
Bijlage 1: Stappenplan en tijdpad	22
Bijlage 2: Verslag gesprekkenronde met de Flevolandse bibliotheekbesturen	23
Bijlage 3: Open poort tot kennis (advies Stuurgroep Meijer) – een samenvatting	25
Kaders voor het toekomstige bibliotheekstelsel	25
Het toekomstige openbare bibliotheekstelsel	25
Afnemers	25
Bibliotheekbranche	25
Samenwerkingsverbanden	25
Fusie kleinere Bibliotheken	25
Branchevereniging	26
Toeleveranciers	26
Overheden	26
Implementatie van het toekomstig stelsel	26
De branche en de overheden aan zet	26
Bijlage 4: Koepelconvenant Herstructurering openbare bibliotheken (Samenvatting)	27
Uitgangspunten	27
Gezamenlijke vaststelling	27
Bijlage 5: Voorzet voor een communicatieplan	30
Ingrediënten	30
Doelgroepbenadering:	30
Betrokken instanties	31

Naar een nieuw perspectief voor provinciale bibliotheektaken in Flevoland

Bijdrage vanuit de Provincie Flevoland aan de besluitvorming over nieuwe samenwerkingsverbanden binnen het bibliotheekwerk in Flevoland

1. Inleiding

Het bibliotheekwerk in Flevoland heeft een herschikking op het gebied van de onderlinge samenhang en samenwerking, zowel op bestuurlijk niveau als bij de voorbereiding tot en de uitvoering van af te spreken activiteiten. Gedurende de laatste jaren zijn er al diverse notities geschreven over deze materie. Met name gedurende de tweede helft van 2002 zijn er verschillende voorstellen en varianten op voorstellen de revue gepasseerd.

Vanuit de Provincie Flevoland bestaat behoefte om in 2003 te gaan bouwen aan een nieuwe structuur en met een nieuw mandaat aan het werk te gaan, aansluitend bij het gedachtegoed van het rapport van de stuurgroep Meijer. (Een samenvatting van deze nota en het daarop aansluitende koepelconvenant, gesloten door rijk, provincies en gemeenten, is opgenomen in bijlage 1).

Op basis van alle discussies stellen wij achtereenvolgens de volgende punten aan de orde:

- De stappen die aan het uitbrengen van deze nota vooraf gingen.
- Hoe ziet de huidige provinciale samenwerking eruit?
- Wat zijn de knelpunten van de huidige structuur van het bibliotheekwerk in Flevoland?
- Welke meerwaarde kan worden ontleend aan een provinciale samenwerking?
- Welke missie en doelstellingen moeten worden geformuleerd voor het toekomstige bibliotheeknetwerk in Flevoland?
- Welke taken ziet de provincie voor zichzelf op het gebied van bibliotheekwerk, welke taken hebben andere partijen?
- Op welke wijze moeten deze taken op elkaar worden afgestemd en vertaald worden in een werkbare structuur?

Beantwoording van deze vragen wordt mede bepaald door de reeds ingebrachte visies, neergelegd in diverse nota's en notities. Bedoeling van deze nota is te komen tot een voorstel voor de realisering van een bibliotheekstelsel in de provincie Flevoland dat recht doet aan alle belanghebbenden, in de eerste plaats aan de Flevolandse bevolking.

Na beantwoording van de hier geformuleerde vraagstukken gaan wij in op de toekomstige structuur van het Flevolandse bibliotheekwerk. Deze structuur moet zijn toegesneden op:

- De taken van alle betrokken partijen;
- Een adequate taakverdeling tussen de partijen;
- De benodigde transparantie;
- De financiële kaders en ambities.

Het is niet de bedoeling om al het huiswerk dat in het verleden is gedaan en dat heeft geleid tot diverse nota's over te doen. In deze nota doen wij een poging om te komen tot een afronding van de discussie over de gewenste invulling van het bibliotheekwerk in Flevoland.

2. Het proces dat heeft geleid tot deze nota

In deze nota reageren wij op verschillende documenten en discussies.

Eerst was er het werkdokument "Voorstel voor nieuw samenwerkingsverband tussen bibliotheken in de provincie Flevoland" van het Provinciaal Directeuren Overleg (PDO) en de discussie daarover.

Nadat de notitie van het PDO was besproken in het bestuur van de SSBF, is er door alle zes de lokale besturen apart op gereageerd.

Vervolgens heeft het SSBF-bestuur het initiatief genomen om de notitie te bespreken in een vergadering van alle lokale bibliotheekbesturen gezamenlijk.

In een gesprek met de gedeputeerde van eind juni heeft het SSBF-bestuur bovendien gevraagd op die bijeenkomst ook een provinciale visie te presenteren. Omdat de gezamenlijke vergadering gepland stond voor 4 september jl., is ervoor gekozen een ambtelijke notitie voor te leggen aan de lokale bibliotheekbesturen, met als doel hun mening te horen alvorens een dergelijk stuk ter besluitvorming

aan te bieden aan de Stuurgroep en aan Provinciale Staten. Een eerdere versie van deze notitie (versie van 25 augustus jl.) is dus besproken op 4 september jl. Tijdens die vergadering is bovendien een voorstel gepresenteerd van en door de Bibliotheek Lelystad om te komen tot een fusie van alle bibliotheken in Flevoland.

De vergadering van 4 september jl. maakte een aantal zaken duidelijk.

1. Alle bibliotheekbesturen en -directeuren willen zo snel mogelijk af van de huidige structuur, omdat die niet naar behoren werkt en een te zware belasting vormt voor de lokale bibliotheken en hun directeuren.
2. Het voorstel van het PDO werd door alle partijen als achterhaald beschouwd, hoewel men erkende dat het de belangrijke functie heeft vervuld de discussie op gang te brengen en ideeën te verhelderen.
3. Een fusie van alle bibliotheken tot één instelling is op dit moment niet haalbaar.
4. De lokale bibliotheekbesturen verschillen onderling te veel van mening om te kunnen komen tot een gezamenlijk standpunt over de richting waarin het provinciale bibliotheekwerk verder moet worden ontwikkeld.
5. Het ambtelijk voorstel voor een Flevolands Bibliotheekbureau biedt een basis om over door te praten, hoewel er ook nog de nodige vraagtekens over zijn.
6. Verschillende betrokkenen geven aan dat er eerst moet worden gekeken naar wat er moet gebeuren (welke taken op provinciaal niveau moeten worden uitgevoerd), voordat kan worden besloten over hoe dat moet gebeuren (de structuur van de provinciale organisatie).

De bibliotheekdirecteuren hebben op basis van de uitkomst van 4 september besloten stappen te zetten om de ontstane impasse te doorbreken. In de vergadering van het Provinciaal Directeuren Overleg (PDO) direct volgend op 4 september is besloten een nieuwe notitie uit te werken uitgaande van de vraag welke taken provinciaal moeten worden vormgegeven. Hieruit is de notitie "Ontwikkeling bibliotheekwerk in Flevoland" voortgekomen. Door omstandigheden zijn de directeuren van de bibliotheken Almere en Urk niet bij dit proces betrokken geweest. De directeur van de Bibliotheek Urk heeft later aangegeven, op een aantal voorwaarden, achter de notitie "Ontwikkeling bibliotheekwerk in Flevoland" van de directeuren van Dronten, Lelystad, Noordoostpolder en Zeewolde te kunnen staan. De Bibliotheek Almere heeft een andere visie, zoals hieronder wordt beschreven.

Op basis van de uitkomsten van de discussie van 4 september heeft de provincie het initiatief genomen tot een gesprekkenronde met alle Flevolandse bibliotheken. Steeds is door twee vertegenwoordigers van de provincie gesproken met een of meerdere bestuursleden en de directeur van de bibliotheken. Een verslag van die gesprekkenronde treft u aan in bijlage 2.

Op basis van de gesprekkenrond is het oorspronkelijke concept van deze notitie omgevormd tot de notitie die wij nu aan u voorleggen. Op verschillende plaatsen zal worden teruggekomen op de inzichten die zijn verworven op basis van het eerdere concept.

Op basis van deze conclusies is besloten tot het verder uitwerken van deze notitie en het daarin meenemen van de inhoudelijke punten die de basis vormen van de notitie "Ontwikkeling bibliotheekwerk in Flevoland".

3. Missie / doelstelling van de S S B F

De doelstelling, zoals binnen het SSBF verband voor het provinciaal bibliotheekwerk is geformuleerd, is in grote lijnen nog steeds actueel.

"De Stichting stelt zich ten doel:

Het beheren en exploiteren van een netwerk voor bibliotheekvoorzieningen in de provincie Flevoland en het bevorderen van het tot stand komen van samenwerking op het gebied van informatievoorzieningen en het beheren en exploiteren van samenwerkingsverbanden op dit terrein."

Sinds het formuleren van deze doelstelling is binnen het bibliotheekwerk veel gebeurd. Het is nu een goed moment om terug te kijken naar het fundament van de provinciale samenwerking en het uitgangspunt waarop de samenwerking op provinciaal niveau is gebaseerd. In de inleiding is al duidelijk

gemaakt dat de samenwerking op provinciaal niveau toe is aan een herschikking. Op basis van de analyse zoals wij in deze notitie uitwerken, zullen wij een aangepaste doelstelling formuleren.

4. Huidige dienstverlening door de S.S.B.F.

De Stichting Samenwerkende Bibliotheken levert een aantal belangrijke producten aan Flevolandse bibliotheken en hun gebruikers.

De Schoolmediatheekdienst

De Schoolmediatheekdienst (SMD) ondersteunt de lokale bibliotheken bij hun dienstverlening aan de scholen. Alle contacten lopen via de lokale bibliotheek. De school krijgt via de lokale bibliotheek toegang tot de uitgebreide collectie van de SMD. Alle scholen in Flevoland kunnen op aanvraag media lenen voor themalessen, speciale projecten en meer. Een themacollectie wordt samengesteld op basis van de wensen van de school (leeftijdsgroep, deelonderwerpen, specifieke wensen). De collecties worden samengesteld uit relevante verhalende of informatieve boeken, cd's, cd-roms, video's, documentatiemappen en ander relevant materiaal. Daarnaast beschikt de SMD over wisselcollecties van verhalende boeken, zodat scholen hun eigen schoolbibliotheek kunnen aanvullen en actueel houden. Een andere belangrijke taak voor de SMD is de ondersteuning van leesbevordering in het onderwijs. Deze ondersteuning haakt aan bij landelijke activiteiten als de Kinderboekenweek, de Kinderjury en de Jonge Jury, maar de SSBF organiseert ook zelf themaperioden in de bibliotheken waarop de scholen kunnen aanhaken (o.a. Wonderwaan, Eureka). Bij de materialen die de SMD levert, worden ook zaken geleverd als lessuggesties en leenpassen.

De Wisselbibliotheekdienst

De Wisselbibliotheekdienst Flevoland (WBD) is een bibliotheek voor instellingen. Verzorgings- en verpleegtehuizen, ziekenhuizen, gevangenissen en andere instellingen kunnen van de wisselcollecties van de WBD gebruik maken. Verder ondersteunt de WBD de bibliotheken in Flevoland met het beschikbaar stellen van wisselcollecties buitenlandse romans. Ook leeskringen kunnen terecht bij de WBD. Zij kunnen voor hun leden gelijktijdig het benodigde aantal boeken lenen voor een periode van zes weken. Tenslotte beschikt de WBD over tentoonstellingen die kunnen worden uitgeleend aan bibliotheken of instellingen.

Provinciale catalogus

Flevolandse burgers kunnen in elke bibliotheek, maar ook op iedere pc met internet de Flevolandse catalogus raadplegen. Daarin zijn niet alleen alle materialen te vinden waarover de gezamenlijke bibliotheken van Flevoland beschikken. Men kan er ook opzoeken of een boek, cd of video aanwezig is in de eigen vestiging en zo niet, tot wanneer het is uitgeleend of welke bibliotheek er wel over beschikt. Als een boek in een andere Flevolandse bibliotheek wel aanwezig is, kan het worden aangevraagd. In feite biedt een lidmaatschap van ongeacht welke bibliotheek in Flevoland, toegang tot alle Flevolandse bibliotheken (en de dienstverlening van de SSBF uiteraard).

Interbibliothecair leenverkeer en transport

Het interbibliothecaire leenverkeer is in Flevoland een taak van de SSBF. De uitwisseling van boeken tussen bibliotheken, bijvoorbeeld als gevolg van een aanvraag zoals hierboven beschreven, komt tot stand via het interbibliothecaire leenverkeer en de transportdiensten van de SSBF. Zo komen materialen op de plaats waar ze moeten zijn. Zowel de SMD als de WBD maken gebruik van de transportdienst.

ICT-infrastructuur

Een belangrijk product van de SSBF is de ICT-infrastructuur voor de bibliotheken en het beheer daarvan. Ruim vijf jaar geleden is met provinciale subsidie een gezamenlijk systeem aangeschaft voor de automatisering van de catalogi van de bibliotheken. Daarna hebben de bibliotheken de provinciale catalogus gerealiseerd. Deze catalogus is ook via Internet te raadplegen en gebruikers kunnen onafhankelijk van tijd en plaats, media reserveren uit de gehele Flevolandse collectie. Dit is een belangrijke verworvenheid die alleen in Flevoland is bereikt. Nergens anders kunnen mensen vanuit de hele provincie thuis of op school de catalogi van alle provinciale bibliotheken raadplegen. Dat dit in Flevoland wel is gelukt, is een van de belangrijkste verworvenheden van de SSBF.

Deze verworvenheid is niet zonder vallen en opstaan bereikt. Aanvankelijk werd, mede door de wijze van subsidiëren vanuit de provincie, strikt onderscheid gemaakt tussen bibliotheekautomatisering

(BICAT) en kantoorautomatisering. Voor de kantoorautomatisering waren de bibliotheken zelf verantwoordelijk en zij konden daarin hun eigen keuzes maken. Tegelijkertijd draaide de kantoorautomatisering wel op hetzelfde netwerk waarop de bibliotheekautomatisering draaide. Door de verschillende toepassingen en het feit dat verschillende beheerders met het netwerk bezig waren, ontstonden problemen. Enige tijd geleden is besloten bibliotheek- en kantoorautomatisering te integreren. Daarmee moeten problemen die hiermee samenhangen, zijn opgelost. Een goed draaiende ICT-infrastructuur is ook een belangrijke voorwaarde voor de dienstverlening van de bibliotheken aan hun gebruikers. Zowel de Internetcomputers die ten dienste staan van gebruikers als digitale informatiebestanden (te raadplegen cd-roms e.d.) zijn afhankelijk van het computernetwerk en de snelheid van de verbindingen.

De inzet van en behoefte aan ICT-toepassingen blijft bovendien groeien. Webtoepassingen (denk aan www.digitalebibliotheekflevoland.nl en de link tussen www.bibliotheek.nl en de websites van de SSBF en de aangesloten bibliotheken) worden steeds belangrijker. Maar ook zaken als zelfbedieningsbalies (in Almere, Dronten, Lelystad en Noordoostpolder) grijpen in in de ICT en de daaraan te stellen eisen. Al deze elementen zorgen ervoor dat de ICT het hart van de moderne bibliotheken raakt. Door de interactie tussen technische infrastructuur, content en menselijk handelen is het geheel van de ICT een complexe materie geworden. Tegelijkertijd is het een basisvoorwaarde voor het goed kunnen functioneren van de bibliotheken in de moderne samenleving.

Nieuwe producten

De SSBF ontwikkelt ook nieuwe producten, met name op het terrein van het optimaliseren van het gebruik van Internet voor nieuwe dienstverlening. Zo is er sinds enige tijd de website www.digitalebibliotheekflevoland.nl, waar gebruikers rechtstreeks op zoek kunnen gaan naar informatie over bepaalde onderwerpen. De onderwerpen waarover informatie te vinden is, zijn geselecteerd omdat daarover bij de bibliotheken vaak vragen binnenkomen. De website verwijst naar zowel fysieke als virtuele informatiebronnen die via de bibliotheken en Internet beschikbaar zijn. Belangrijk is dat de websites waarnaar wordt verwezen, gecontroleerd zijn op betrouwbaarheid van informatie. Kennisteam, samengesteld uit alle bibliotheken, werken aan verbetering van de informatievoorziening aan verschillende doelgroepen. Hierbij is het onderwijs een belangrijke partner. Er zijn twee kennisteam's die zich speciaal bezig houden met de verbetering van de dienstverlening aan respectievelijk het primair en het voortgezet onderwijs.

Duidelijk is dat de diensten van de SSBF voor het aanbod van en de kwaliteit van de dienstverlening in de lokale bibliotheken essentieel zijn. Probleem is echter dat deze dienstverlening door de SSBF onder zware druk is komen te staan door de huidige organisatiestructuur.

5. Knelpunten / belangentegenstellingen in de huidige structuur

Het probleem van de conflicterende petten

De SSBF is een organisatie die 11 jaar geleden is ontwikkeld vanuit de visie dat bij de Flevolandse maat een lichte structuur past. Doel was bovenlokale bibliotheektaken zodanig te organiseren dat de lokale bibliotheken nauw betrokken zijn bij de bovenlokale taken en te vermijden dat er sprake is van hoge kosten door de bovenlokale voorziening.

De constructie is daarom als volgt ingericht:

De Stichting Samenwerkende Bibliotheken Flevoland heeft een bestuur. Verder is de stichting 'leeg'. Dat wil zeggen dat zij geen werkgeverstaak heeft. De verschillende bovenlokale taken zijn verdeeld over verschillende bibliotheken. Daarmee zijn de bibliotheken voor de taak die hen is toebedeeld, zowel leverancier als afnemer. Wat betekent dit in de praktijk?

Het bestuur

Het bestuur van de SSBF is samengesteld uit bestuursleden van de lokale bibliotheekbesturen. De SSBF-bestuurders hebben daarmee per definitie een dubbele pet op. Enerzijds zijn zij verantwoordelijk voor de SSBF (vaststelling jaarplan en begroting, jaarverslag en jaarrekening). Anderzijds vertegenwoordigen zij in het SSBF-bestuur de belangen van de lokale bibliotheek. Dat dit tot conflicten kan leiden, blijkt wel uit het onderstaande.

Als lid van het lokale bibliotheekbestuur is men verantwoordelijk voor het lokale bibliotheekwerk, maar ook voor het leveren van een bovenlokale dienst ten behoeve van het samenwerkingsverband. Als lokaal bestuurder moet men bijvoorbeeld op basis van rapportages van de directeur van de eigen lokale bibliotheek een beslissing nemen over de kosten van een bovenlokaal product. Dat wordt

duurder, omdat het meer tijd kost, omdat de salarissen hoger zijn geworden of wat dan ook. Het lokale bibliotheekbestuur neemt het besluit dat de betreffende dienst voortaan aan de SSBF wordt aangeboden tegen een hoger tarief. Vervolgens vertrekt bestuurder X naar het SSBF-bestuur om daar een beslissing te nemen over de SSBF-begroting en dan blijkt dat er onvoldoende geld is om het hogere tarief van de eigen lokale bibliotheek te betalen. Rolverwarring is in zo'n geval onvermijdelijk. Als je zelf al in staat bent om de 'andere' pet thuis te laten, is de kans nog groot dat je erop wordt aangesproken door één van de andere bestuursleden.

Voor de voorzitter van het bestuur geldt de rolverwarring extra sterk. Hij of zij heeft naast de andere verantwoordelijkheden de taak om de bestuursvergadering te leiden en juist daarbij is het van belang dat hij / zij zich onpartijdig opstelt. Tegelijkertijd dient de voorzitter ook de belangen van de eigen bibliotheek binnen het samenwerkingsverband te behartigen. Zo wordt het voorzitterschap binnen de huidige constructie uiteindelijk bijna een 'mission impossible'.

De directeur

De directeuren van de lokale bibliotheekorganisaties zijn aangesteld om leiding te geven aan de lokale bibliotheken. De bibliotheekdirecteur kent vanuit de eigen functie bovendien een verantwoordelijkheid voor bovenlokale taken binnen SSBF. Als leidinggevende van een lokale bibliotheek die voor de SSBF een of meer bovenlokale taken vervult, bevindt ook de directeur zich in een dubbelrol. Enerzijds moet hij of zij het eigen personeel aansturen om optimale prestaties te leveren voor de lokale bevolking. Anderzijds moet hij of zij bepaalde personeelsleden aansturen op het leveren van optimale prestaties voor het samenwerkingsverband. En de eigen lokale bibliotheek is van de beoogde bovenlokale producten ook weer afnemer. In de aansturing moet de directeur voortdurend keuzes maken tussen de taken die voor de eigen bibliotheek moeten worden verricht en de taken die voor het samenwerkingsverband moeten worden verricht. Er is dus sprake van twee dubbelrollen: die van producent en afnemer en die van verantwoordelijke voor het lokale niveau en van verantwoordelijke voor het bovenlokale niveau. In concrete situaties van alledag kan dat leiden tot ongewenste spanning tussen de verschillende rollen. Als klant wil je kunnen rekenen op een optimaal product, als producent moet je ervoor zorgen dat de bovenlokale taken niet meer tijd in beslag nemen of anderszins tot hogere kosten leiden dan begroot. Als lokaal bibliotheekdirecteur word je direct geconfronteerd met de gevolgen van een lokaal probleem en zul je geneigd zijn daar je mensen op in te zetten, terwijl je als verantwoordelijke voor het bovenlokale product erop moet toezien dat lokale taken de bovenlokale niet verdringen.

... en het PDO in het bijzonder

Het Provinciaal Directeuren Overleg (PDO) komt regelmatig bij elkaar. Aanvankelijk vervulden de directeuren bij toerbeurt de rol van voorzitter. Net als op bestuurlijk niveau leverde het voorzitterschap spanning op door de dubbelrol die zowel voor de voorzitter als voor de overige leden van het overleg nadelen met zich meebracht. Sinds een 1,5 jaar is er ad interim een onafhankelijk voorzitter van het PDO. Hierdoor is de kwaliteit van het overleg in het PDO verbeterd en het PDO als zodanig slagvaardiger geworden. De directeuren gebruiken het PDO onder andere als platform voor uitwisseling van kennis en ervaringen. In die zin functioneert het goed. Het PDO is kleinschalig en kan daardoor snel zaken kortsluiten en besluiten nemen. Bovendien zijn de onderlinge verhoudingen goed, waardoor het bereiken van consensus relatief makkelijk gaat.

Maar het PDO is ook de werkgroep waar bestuursvergaderingen van de SSBF worden voorbereid. En het bestuur geeft opdrachten aan het PDO. Die taak van het PDO is feitelijk een vorm van vrijwilligerswerk. De directeuren hebben geen formatie voor het uitvoeren van taken ten behoeve van het SSBF-bestuur. Daardoor is de afhandeling van zaken die van belang zijn voor de SSBF vaak afhankelijk van de vraag of er voldoende menskracht kan worden vrijgemaakt door het PDO.

Een derde functie van het PDO is het volgende: De directeuren brengen in het PDO lokale problemen in en hopen daarvoor op bovenlokale oplossingen. Alleen zullen zij die gezamenlijk moeten bedenken, want er is niet of nauwelijks sprake van iemand aan wie zij opdracht kunnen verlenen om tot een oplossing te komen. Daardoor is het vaak moeilijk om probleemsituaties een stap dichterbij een oplossing te brengen. Wat wel goed werkt, is de platformfunctie van het PDO voor nieuwe ideeën. Wanneer iemand met een plan komt voor een nieuwe activiteit, kan het PDO vaak snel tot overeenstemming komen en kan ook snel worden besloten dat iets moet worden uitgevoerd. Alleen bij het 'opdragen' van de uitvoering komt het probleem van geringe capaciteit op provinciaal niveau weer om de hoek kijken en is uitvoering afhankelijk van de mogelijkheden om op lokaal niveau iemand vrij te spelen.

De medewerker

Alle personen die taken verrichten voor het samenwerkingsverband, zijn in dienst bij verschillende lokale bibliotheken. De medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van bovenlokale taken, hebben over het algemeen ook een takenpakket binnen de lokale bibliotheek. Zij worden aangestuurd door de lokale bibliotheekdirecteur die de werkgeversrol vervult voor zowel de lokale bibliotheek als de SSBF. De werkplek van de mensen met bovenlokale taken is in de lokale bibliotheek.

Deze situatie zorgt ervoor dat de medewerkers met bovenlokale taken steeds in een spagaat terecht komt bij de uitvoering van zijn of haar taken. Er zijn afspraken gemaakt over de bovenlokale taken en er is vastgesteld hoeveel formatie daarvoor beschikbaar is. Maar in de dagelijkse praktijk is het lokale bibliotheekwerk veel dichterbij. Er moet worden gewerkt aan een bovenlokale taak, maar er is een collega ziek en er wordt een beroep gedaan op de bereidheid om in te springen. Of er is lokaal iets spannends aan de hand, waardoor de lokale taak hoger op de prioriteitenlijst komt te staan dan de bovenlokale. In ieder geval is het lokale niveau dichterbij, tastbaarder en directer noodzakelijk.

Belangen- en andere tegenstellingen ten gevolge van de huidige structuur

Binnen het huidige Flevolandse bibliotheekstelsel is sprake van verschillende belangentegenstellingen waarvoor de huidige structuur geen oplossing biedt.

Zo geldt in SSBF-verband dat iedere partij een stem heeft, ongeacht de omvang van de bibliotheek waar je voor staat. Nu het verschil tussen de grootste en de kleinste gelijk is aan 10:1 en dat verschil alleen nog maar groter zal worden in de komende periode, levert deze gelijkheid wrijving op.

De Bibliotheek Almere vindt dat haar belangen, gezien haar zoveel grotere verzorgingsgebied, ook een grotere rol mogen spelen in SSBF-verband. Ook al omdat Almere, naar rato van het aantal inwoners, een veel grotere bijdrage (in geld en personeel) levert aan de SSBF.

Maar dat wil niet zeggen dat de overige bibliotheken tevreden zijn met de huidige situatie. Zij zijn afnemers van heel belangrijke producten die vanuit de Bibliotheek Almere worden geleverd aan het samenwerkingsverband en die producten voldoen niet altijd aan de verwachtingen die men er van dacht te mogen hebben. Dit geldt met name voor de ICT. Juist omdat ICT ingrijpt in het hart van iedere bibliotheekorganisatie is het een onderwerp dat zwaar weegt. Tegelijkertijd is het een complex onderwerp, doordat relatief veel technische kennis is vereist om goed te kunnen beoordelen waardoor problemen ontstaan en hoe ze kunnen worden opgelost.

Een speciale positie in het geheel nemen de kleinere bibliotheken Urk en Zeewolde in. Ook met betrekking tot de invloed van de grotere bibliotheken. Zij kunnen in eigen huis minder zelf realiseren, vooral door de kleine schaal waarop men werkt, dan de grote bibliotheken. Daarom zijn zij extra afhankelijk van een goede dienstverlening op een bovenlokaal niveau. Voor hen is het van belang te kunnen meeliften met de voordelen die samenwerking brengt, mede door de inbreng van de grote bibliotheken. Tegelijkertijd verwachten de kleine bibliotheken meer ondersteuning van de door de provincie gesubsidieerde structuur, omdat die traditioneel voor een belangrijk deel is opgezet om de kleine bibliotheken te ondersteunen. Het is in andere provincies veel minder gebruikelijk dat een belangrijk deel van de provinciale middelen ten goede komt aan grote(re) bibliotheken.

Voor de kleine bibliotheken is het dus van groot belang dat er geen situatie ontstaat waarin hun stem minder zwaar telt, want juist voor hen is elke beslissing zeer bepalend voor de eigen bibliotheek.

Een andere tegenstelling binnen het huidige Flevolandse bibliotheekstelsel wordt veroorzaakt door verschillen in behoeften tussen de lokale bibliotheken. Niet ieder product dat wordt ontwikkeld op provinciaal niveau is even interessant voor alle lokale bibliotheken. Door de huidige afspraken is er grote druk op iedere bibliotheek om mee te helpen aan de ontwikkeling van elk afzonderlijk product, ook al past dat product niet goed bij de eigen organisatie. Dat wekt wrevel. Voor een deel wordt het verschil in behoeften veroorzaakt door verschillen in de samenstelling van de bevolking. Waar bijvoorbeeld Almere en Lelystad grote behoefte kunnen hebben aan producten gericht op specifieke groepen allochtonen, zal die behoefte in Dronten of Urk aanzienlijk minder groot zijn. Het door twee of meer bibliotheken ontwikkelen van een product zou dus niet per definitie moeten leiden tot het moeten afnemen van een product door alle zes de bibliotheken, zoals nu gebeurt.

Conclusie ten aanzien van de probleemstelling

Het huidige samenwerkingsverband leidt op alle niveau's tot rolverwarring, conflicterende taken en belangentegenstellingen. Deze conclusies worden breed gedragen door de bibliotheken en gemeenten. Een nieuwe structuur is dringend gewenst en liever vandaag dan morgen.

Het is dus van belang vast te stellen wat de meerwaarde is van een bovenlokale en/of provinciale samenwerking en van daaruit te zoeken naar een passende organisatiestructuur die afrekent met de genoemde nadelen en de voordelen van de samenwerking behoudt of versterkt.

6. Reacties van verschillende partijen op de eerdere versie van deze notitie

Zoals gezegd hebben wij op basis van de uitkomsten van de discussie op 4 september 2002 een gesprekkenronde gehouden met alle bibliotheken. Hieruit bleek dat er binnen Flevoland verschillende visies bestaan op de wijze waarop de problemen van de huidige structuur het beste kunnen worden opgelost. Hieronder geven wij in het kort de belangrijkste punten weer.

De gesprekkenronde heeft geleid tot een aantal conclusies.

1. Vijf van de zes bibliotheken (de Bibliotheek Almere heeft een andere mening) kunnen zich vinden in het voorstel de ideeën over een Flevolands Bibliotheekbureau verder te ontwikkelen door de notitie "Ontwikkeling bibliotheekwerk Flevoland" en het oorspronkelijke concept van deze notitie te integreren tot een nieuw voorstel.
2. De Bibliotheek Almere wil voor ICT en bibliothecaire kerntaken, zoals de schoolmediatheekdienst, niet afhankelijk zijn van externe partijen. In haar ontwikkeling tot een grotestadsbibliotheek acht zij het van groot belang zelf deze diensten in de hand te hebben. Op de vraag welke taak er dan nog op provinciaal niveau over zou blijven, heeft de Bibliotheek Almere aangegeven dat zij nu al het grootste deel van de de SSBF-taken uitvoert (ICT, catalogus, schoolmediatheekdienst). Vanuit die optiek acht de Bibliotheek Almere het mogelijk dat zij, desgewenst, als opvolger van de SSBF kan optreden. De Bibliotheek Almere is bereid die taak op zich te nemen. De Bibliotheek Almere ziet weinig in een Flevolands Bibliotheekbureau. Niet alleen vanwege de bezwaren van het uit handen moeten geven van belangrijke diensten en producten, maar ook omdat zij enerzijds een toename van de overhead (c.q. het aanstellen van een directeur voor een bibliotheekbureau) als onwenselijk zien en anderzijds zij verwachten dat de schaal van Flevoland te klein is om een eigen, zelfstandig bureau in staat te stellen voldoende kwaliteit te leveren.
3. De overige bibliotheken hebben juist bezwaar tegen een situatie waarin de Bibliotheek Almere zou optreden als leverancier/producent van provinciale bibliotheektaken. Een uitzondering hierop is de Wetenschappelijke Steunfunctie. Juist in de notitie "Ontwikkeling bibliotheekwerk in Flevoland" wordt de Wetenschappelijke Steunfunctie, die mogelijk in de toekomst wordt gekoppeld aan de Bibliotheek Almere, uitgebouwd tot een kenniscentrum voor het Flevolandse bibliotheekwerk. Voor facilitaire en bepaalde backofficetaken wordt in deze notitie gekozen voor een organisatie die geen frontofficetaken heeft te vervullen. Dit om concurrentie tussen frontofficetaken enerzijds en backofficetaken en facilitaire taken te voorkomen.

Vanuit de provincie bestaat een aantal twijfels over het standpunt van de Bibliotheek Almere. De Bibliotheek Almere dient een heel belangrijke rol te vervullen in de ontwikkeling van Almere tot een complete stad. Wil de Bibliotheek Almere deze rol kunnen invullen dan heeft zij een bijzonder grote hoeveelheid taken. Naast het realiseren van twee nieuwe vestigingen, moet de bibliotheek enorm groeien, zowel kwantitatief als kwalitatief. Dat betekent heel veel voor bestuur en management. Tegelijkertijd kost het de Bibliotheek Almere op dit moment veel moeite om goed personeel te vinden voor nieuwe functies. En het zittende personeel moet eveneens een grote ontwikkeling doormaken, zowel qua professionalisering in de eigen functie als qua plaats binnen de constant veranderende en groeiende organisatie.

Wil de Bibliotheek Almere haar potentiële rol voor de stad waarmaken, dan zullen bestuur en management daarop al hun energie moeten inzetten en goede mensen moeten kunnen aantrekken. Het zal voor de Bibliotheek Almere een grote belasting betekenen als zij het, naast alle andere taken, op zich neemt alle provinciale bibliotheekproducten te leveren ten behoeve van alle bibliotheken in de provincie. Er zijn meer grote bibliotheken geweest die die rol hebben geambieerd, zoals de bibliotheken van Rotterdam en Den Haag. Die ambities hebben niet geleid tot blijvende vervulling van die taken. Het vergt andere capaciteiten om diensten te leveren aan collega-bibliotheken dan aan individuele gebruikers of aan andere organisaties (zoals scholen). Als de Bibliotheek Almere deze taak toebedeeld zou krijgen, zou veel van de aandacht die zo hard nodig is voor de ontwikkeling van de eigen organisatie, worden weggezogen naar de dienstverlening aan andere bibliotheken. Of, wat

voor de andere partijen problematisch zou zijn, de hoge druk die de eigen ontwikkeling legt op de organisatie, zuigt tijd en energie weg van de provinciale taken. Dit zou naar onze mening tot problemen leiden, zeker gezien het feit dat op dit moment de onderlinge samenwerking onder grote druk staat.

Alle andere bibliotheken vinden het overigens logisch dat de Bibliotheek Almere prioriteit geeft aan de ontwikkelingen in en voor de stad. Juist daarom zijn zij van mening dat dit zich slecht verhoudt met een dienstverlenende rol ten aanzien van de andere Flevolandse bibliotheken.

Zoals gezegd hebben de directeurs van Dronten, Lelystad, Noordoostpolder en Zeewolde de notitie "Ontwikkeling bibliotheekwerk in Flevoland" opgesteld, die in grote lijnen aansluit bij de grote lijnen in deze notitie. Als we concreet gaan bouwen aan een nieuw bureau, moet het mogelijk zijn de visies uit deze notitie en van de provincie samen te brengen.

Het enige grote verschilpunt is de aansturing van het Flevolandse bibliotheekbureau of netwerkbureau. Tijdens de gesprekkenronde is door de provinciale vertegenwoordigers twijfel geuit over een constructie waarin de zes bibliotheekdirecteuren gezamenlijk leiding geven aan de directeur van het bureau (zie ook de paragraaf over de structuur in hoofdstuk 10).

7. De waarde van een samenwerking op provinciaal (Flevolands) niveau

De grootste Openbare Bibliotheek van Nederland, Rotterdam, schreef enkele jaren geleden een beleidsnotitie met als titel "Één bibliotheek is geen bibliotheek". Kerngedachte hieruit is dat een enkelvoudige bibliotheek, van welke omvang ook, slechts in staat is om een optimale dienstverlening te leveren onder de voorwaarde dat er wordt gewerkt vanuit een netwerk-gedachte, waarbij gewezen wordt op een netwerk van bibliotheekorganisaties, maar ook op een netwerk van andersoortige organisaties binnen het verzorgingsgebied waar in gezamenlijkheid diensten aan burgers kunnen worden aangeboden.

Onze visie is dat dit ook in de provincie Flevoland geldt.

Een provinciale samenwerking levert een meerwaarde op in dienstverlening aan klanten:

- Back-office diensten worden georganiseerd op bovenlokaal niveau. Voor de nadere uitwerking van de definitie van back-office diensten kan aansluiting worden gezocht bij de definities die zijn ontwikkeld in het kader van www.bibliotheek.nl en door de NBLC;
- Werkzaamheden op het gebied van verwerving van digitale / on-line informatiebestanden worden gecoördineerd aangepakt;
- Er wordt op een provinciaal niveau bijgedragen aan innovatie. Hierbij treedt de provinciale organisatie als partner op richting een landelijk niveau. Een gestructureerde aanpak op provinciaal niveau moet uiteindelijk leiden tot een cultuurverandering in de bibliotheek. Hierbij wordt gedacht aan enerzijds het realiseren van een zo efficiënt mogelijke bedrijfsvoering, anderzijds aan een meer wijze van werken vanuit een gezamenlijk ontwikkeld concept dat sturing geeft aan de organisatie en de keuzes die moeten worden gemaakt.
- Op provinciaal niveau wordt een automatiseringsnetwerk beheerd. De lokale expertise wordt op provinciaal niveau ingezet. Dit moet een meerwaarde opleveren voor betrokken partijen en medewerkers. (Het geheel is dan meer dan de som der delen.)
- De kracht van Flevoland is zijn kleinschaligheid. Basisbibliotheken, van welke omvang ook, kunnen op een zeer directe ondersteuning rekenen van het provinciale niveau. Dit geldt ook voor het gebruikmaken van de mogelijk in de nabije toekomst in de Bibliotheek Almere te realiseren Wetenschappelijke Steun Functie (WSF).

8. Een nieuwe organisatie voor vernieuwing van het bibliotheekwerk

Wij hebben gezocht naar een oplossing van de problemen die wij in paragraaf 3 hebben geschetst. Tegelijkertijd hebben wij gezocht naar een manier om de meerwaarde te behouden die provinciale samenwerking heeft voor het bibliotheekwerk in het algemeen. Wij zijn daarbij uitgegaan van de verantwoordelijkheden die wij zien voor de provincie. Op basis van deze uitgangspunten willen wij een concreet voorstel doen voor een nieuwe organisatie van de provinciale bibliotheektaken.

Wij stellen voor:

- een Flevolands Bibliotheekbureau op te richten
- met een zelfstandige positie naast de lokale bibliotheken
- met een eigen bestuur dat onafhankelijk is van de lokale bibliotheken
- onder leiding van een directeur

- met een eigen personeelsbestand dat toegesneden is op de taken die het bureau krijgt te vervullen
- met adequate huisvesting op een centraal gelegen locatie in de provincie.

Wij stellen ons voor dat een dergelijk bureau invulling kan geven aan de meerwaarde zoals hierboven geformuleerd, zonder de geconstateerde problemen en zonder dat daarbij de positie van de lokale bibliotheek tekort wordt gedaan. Hieronder werken wij dit voorstel nader uit.

9. Verantwoordelijkheden van andere belanghebbende partijen

Zoals eerder gemeld wordt al gedurende enkele jaren gepoogd om een werkbare samenwerking binnen het bibliotheekwerk in Flevoland te realiseren. Het is van belang dat een toekomstige structuur door de betrokken geledingen gedragen wordt. De discussies over de toekomstige structuur van het bibliotheekwerk in de provincie moeten worden gevoerd door alle geledingen. Het idee om te komen tot een Flevolands Bibliotheekbureau zal dus in verschillende gremia worden besproken.

De besluitvorming is aan het provinciebestuur als rechtstreekse subsidieverlener voor het provinciale bibliotheekwerk, en aan de gemeentebesturen als belangrijkste financier en opdrachtgever van de lokale bibliotheken en daardoor indirect financier van het provinciale bibliotheekwerk.

De lokale bibliotheekbesturen en –directies zijn als klant en medefinancier van de provinciale producten uiteraard de belangrijkste betrokkenen. Op basis van besluitvorming door de Stuurgroep Flevolandse Bibliotheekvernieuwing zal met alle bibliotheken worden gesproken over het voorstel van de Stuurgroep aan Provinciale Staten.

Er zijn echter nog meer groepen betrokken bij het bibliotheekwerk in de provincie. In het rapport van het PDO wordt in hoofdstuk 4.2. een overzicht gemaakt van bij het bibliotheekwerk betrokken partijen. Het gaat dan om:

- Klanten en klantengroepen
- Provincie
- Gemeente
- Medewerkers
- Netwerkorganisaties
- SSBF-bestuur
- Lokale bibliotheekbesturen
- Lokale bibliotheken
- Partners (archieven, historische verenigingen, culturele organisaties enz)
- Bibliotheekdirecties

Hieronder gaan wij nader in op de verschillende verantwoordelijkheden van de betrokken partijen.

Provinciale verantwoordelijkheden

Het is belangrijk de rol van de provincie in het bibliotheekveld goed te definiëren. Het rapport “Open poort tot kennis” en het Koepelconvenant Herstructurering Openbare Bibliotheken geven hiervoor aanknopingspunten.

De provincie is verantwoordelijk voor:

- Samenhang en netwerkvorming tussen de bibliotheken onderling;
- Stimulering van samenwerking tussen basisbibliotheken en bovenlokale instellingen op het gebied van cultuur, onderwijs en welzijn;
- Stimulering van innovatie en vernieuwing en de daarmee gepaard gaande cultuuromslag;
- Stimulering van gemeentebesturen tot actief opdrachtgeverschap voor de lokale bibliotheek;
- Ontwikkeling van een (meerjaren-) beleidsvisie voor het provinciale bibliotheekwerk;
- Instandhouding van de Wetenschappelijke Steunfunctie.

Uit deze verantwoordelijkheden vloeien taken voort. (Overigens wordt in een aparte notitie ingegaan op een mogelijke invulling van de Wetenschappelijke Steunfunctie. Momenteel wordt onderzocht of en onder welke voorwaarden het mogelijk is in Flevoland een Wetenschappelijke Steunfunctie op te richten.) Een deel van de taken kan worden opgedragen aan een organisatie die op provinciaal niveau het bibliotheekwerk ondersteunt. Van belang is dan wel, uiteraard, dat de betreffende organisatie voldoende zelfstandigheid en voldoende budget heeft om de opgedragen taken te vervullen.

In relatie tot bovengenoemde verantwoordelijkheden, zien wij voor de provincie de volgende taken:

- Het opstellen, toetsen en uitvoeren van (meerjarige) beleidsvisies voor het provinciale bibliotheekwerk;
- Het stimuleren van de gemeenten tot actief opdrachtgeverschap kan vorm krijgen door onder andere het (laten) organiseren van conferenties, het (laten) ontwikkelen van ondersteunende producten en zo meer;
- Het vaststellen van de subsidie en daarvoor te leveren prestaties van het provinciale bibliotheekbureau;
- Het onderhouden van een bestuurlijke relatie met het provinciale bibliotheekbureau en met de bibliotheken in Flevoland;
- Het nemen van een besluit over de mogelijke komst van een Wetenschappelijke Steunfunctie voor Flevoland en, indien daartoe wordt besloten, het instandhouden van die WSF en het toezien op de relatie tussen de WSF en alle bibliotheken van Flevoland.

Voor het Flevolands Bibliotheekbureau betekenen deze provinciale verantwoordelijkheden:

- Het faciliteren van de samenwerking tussen Flevolandse bibliotheken;
- Het faciliteren en ondersteunen van de netwerkvorming tussen bibliotheken en (bovenlokale) organisaties op het gebied van cultuur, onderwijs en welzijn;
- Het vormgeven aan innovatie in samenspraak met de bibliotheken;
- Het ontwikkelen van een (meerjarig) beleidsplan voor de eigen organisatie in samenspraak met de klanten;
- Het stimuleren van een actieve verbinding tussen de Wetenschappelijke Steunfunctie en alle bibliotheken van Flevoland en tussen de innovatie die plaatsvindt in het kader van de WSF en van de provinciale taken.

Gemeentelijke verantwoordelijkheden

De gemeente is verantwoordelijk voor:

De door de Stuurgroep Meijer aangeduide taakvelden:

- Actief opdrachtgeverschap richting lokale bibliotheekbesturen;
- Vaststellen van een (meerjaren-) beleidsvisie op het terrein van bibliotheekwerk;
- Vaststelling van de subsidie en de daarvoor te leveren prestaties voor de lokale bibliotheek.

Verantwoordelijkheden van de bibliotheekbesturen

De besturen van de bibliotheken zijn verantwoordelijk voor:

- De beleidsbepaling van de lokale bibliotheek;
- De vaststelling van de jaarstukken (jaarplan, begroting, jaarverslag en jaarrekening);
- Het onderhouden van contacten met de lokale overheid;
- Het werkgeverschap;
- De bestuurlijke vertegenwoordiging van de bibliotheek (in afstemming met de directeur).

Verantwoordelijkheden van de bibliotheekdirecteuren

De bibliotheekdirecteuren zijn verantwoordelijk voor:

- Het management c.q. het dagelijks bestuur van de lokale bibliotheek;
- Het opstellen beleidsplannen en voorbereiden van de jaarstukken;
- De bestuurlijke vertegenwoordiging van de lokale bibliotheek binnen de bibliotheeksector, zowel landelijk (bij de Vereniging NBLC), als provinciaal, als in het lokale netwerk (in overleg met het bestuur).

De positie van het provinciale bibliotheekbureau binnen deze setting

Het provinciale bibliotheekbureau is het uitvoeringsorgaan van de 'vitale' taken die door de stuurgroep Meijer voor het provinciale niveau zijn gedefinieerd. Daarnaast biedt het bureau aan basisbibliotheken relevante diensten aan waarvan betrokkenen vinden dat het een meerwaarde oplevert als het op provinciaal niveau wordt uitgevoerd. De huidige structurele activiteiten van de SSBF worden ondergebracht in het nieuwe bureau. Daarnaast wordt in overleg met alle betrokken partijen gekeken welke andere zaken opgepakt worden. In de andere notities worden vele activiteiten genoemd die het bibliotheekbureau kan oppakken. Bij de verdere uitwerking van dit voorstel kan hierop nader worden ingegaan.

Omdat het bureau zijn bestaansrecht ontleent aan het goed bedienen van de Flevolandse bibliotheken door goede ondersteuning en producten op maat te leveren, is de positie van de klanten van het bureau van groot belang. Hierover volgt later meer.

Essentieel is dat bibliotheken kunnen kiezen welke diensten en producten zij willen afnemen.

Belangrijk is daarbij dat het bibliotheekbureau gedurende een bepaalde periode de gelegenheid heeft om in de nieuwe constructie een volwaardig bestaan op te bouwen. Wij stellen voor dat voor een bepaalde periode bindende afspraken worden gemaakt tussen de Flevolandse bibliotheken en het nieuwe bibliotheekbureau over het afnemen van diensten. Hoe lang die periode moet zijn en over welke taken en bedragen bindende afspraken moeten worden gemaakt, zal nader moeten worden uitgewerkt.

Afgaande op deze afbakening van verantwoordelijkheden van de diverse partijen doen wij een voorstel voor een herformulering van de missie van het provinciale bibliotheekbureau. Vervolgens schetsen wij een organisatiestructuur voor het provinciale bibliotheekbureau.

10. Missie en structuur voor een nieuw Flevolands Bibliotheekbureau

Missie

Afgeleid van de voorafgaande analyse kunnen we voor het nieuw te realiseren Flevolands Bibliotheekbureau de volgende doestelling formuleren:

“Het op maat bieden van ondersteuning aan alle bibliotheken in de provincie Flevoland bij de uitvoering van hun (gezamenlijke) taken, en het stimuleren van samenwerking op het gebied van kennis- en informatievoorziening en het (laten) beheren en exploiteren van producten en diensten op dit terrein.”

Belangrijke verschillen tussen deze formulering van de missie van het provinciale bibliotheekbureau en de huidige missie van de SSBF zijn:

1. Het bureau is er om de Flevolandse bibliotheken te ondersteunen. De zeggenschap van lokale bibliotheekorganisaties en gemeenten over de inhoud van het lokale bibliotheekwerk wordt onderstreept. Tegelijkertijd is het voor optimale ondersteuning van belang dat er samenhang is in het gehele bibliotheekstelsel en dat bepaalde basisproducten gezamenlijk worden ontwikkeld en aangeboden.
2. Het bureau beheert en exploiteert verder zelf producten en diensten in plaats van dat een samenwerkingsverband de producten en diensten levert.
3. Deze missie maakt het mogelijk dat producten en diensten worden ingekocht bij derden, als dat naar het oordeel van het bureau en zijn klanten de meest economische optie is.

Het gaat dus zowel om een missie die vraagt om een actieve opstelling van het bureau, als om een nadrukkelijk klantgerichte missie. En hoewel het uiteindelijke doel is de burgers van Flevoland een betere dienstverlening door bibliotheken te bieden, heeft het bureau bibliotheken als klanten. Het bureau neemt nadrukkelijk een backoffice positie in.

Met deze formulering van een missie voor een nieuw Flevolands Bibliotheekbureau is de richting bepaald waarin het provinciale bibliotheekwerk zich dient te ontwikkelen. Voor dit moment is het van belang dat er knopen worden doorgehakt over de toekomstige organisatiestructuur, zodat de uitvoering van basistaken wordt gegarandeerd. In een latere fase volgt dan nadere uitwerking van de inhoudelijke taakstelling voor het Flevolandse bibliotheekstelsel. Dan kan ook in gezamenlijkheid een verdiepingsvisie worden uitgewerkt.

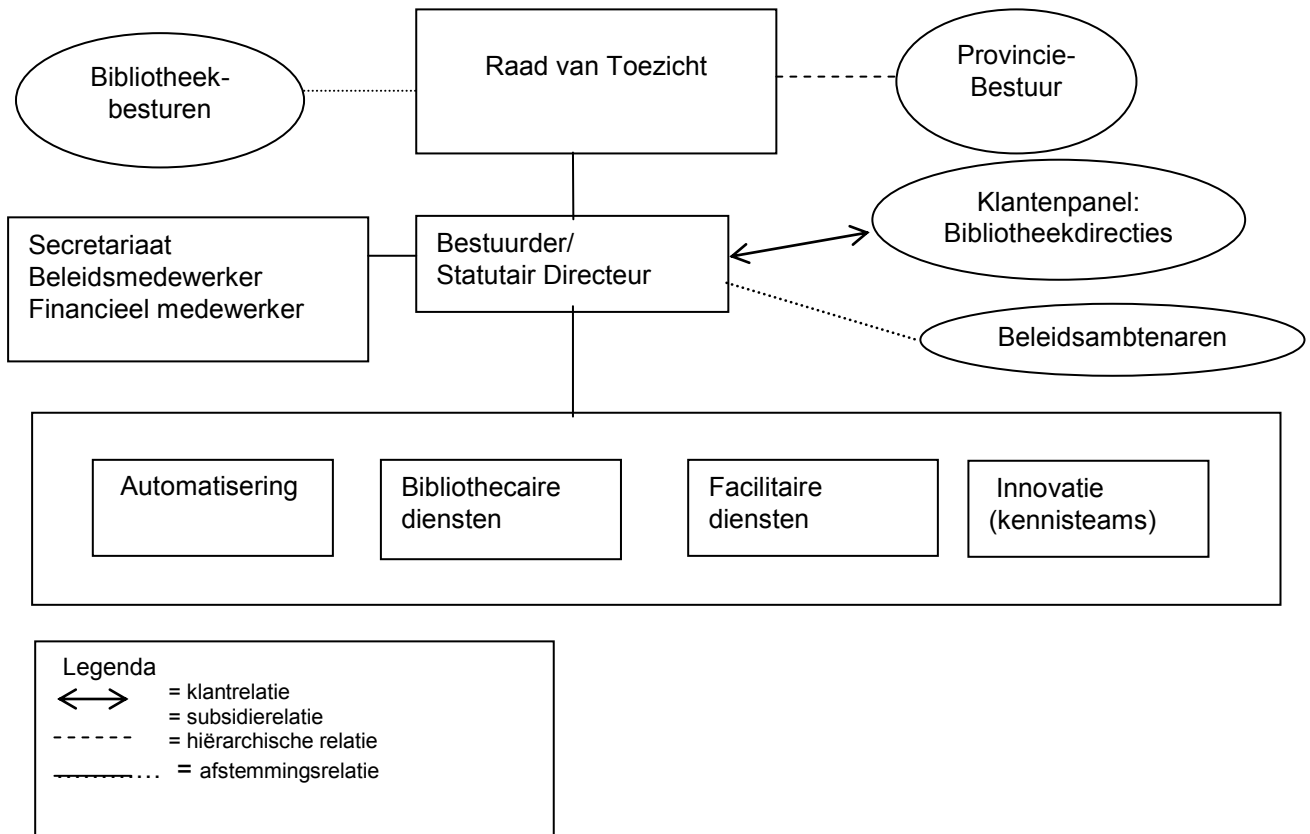
Structuur

In de nota “Voorstel voor een nieuw samenwerkingsverband tussen de bibliotheken in de Provincie Flevoland” van het PDO wordt een voorzet gegeven om te komen tot een provinciaal samenwerkingsverband. Daarin wordt ingegaan op een passende bestuurlijke structuur. Ons inziens kent de door het PDO voorgestelde structuur te veel de nadelen die ook de huidige structuur kenmerken. De structuur moet volgen op de taakopvatting en op de vast te stellen positionering van de diverse partijen binnen het krachtenveld. Voorgesteld wordt om te komen tot een klein, slagvaardig bibliotheekbureau dat een eigen, onafhankelijke positie inneemt binnen het bibliotheekwerk van Flevoland. De vorming van een dergelijk bureau mag een gewenste intensieve samenwerking en zelfs samengaan van lokale biblio-

theekorganisaties niet in de weg staan. Als daartoe aanleiding en behoefte bestaat, kan het provinciale bibliotheekbureau zelfs worden geïntegreerd in een grotere organisatie.

Organigram

Het Bibliotheekbureau krijgt als rechtsvorm een stichting. Deze organisatie kent de volgende structuur:



De structuur van het provinciaal bureau dient zo transparant mogelijk te zijn, met een zuivere betrokkenheid van diverse geledingen, afgeleid van de taken van de verschillende partijen.

- De Raad van Toezicht, bestaat uit een kleine ervaren groep bestuurders, die geen rechtstreekse bestuurlijke verbinding kent met lokale bibliotheekorganisaties of portefeuilleverbinding met lokale overheden. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor aanstelling en ontslag van de directeur, stelt jaarplan, begroting, jaarverslag en jaarrekening vast en controleert de directeur in zijn functioneren.
- De Raad van Toezicht voert jaarlijks overleg met de besturen van de lokale bibliotheken.
- De directeur van het bureau is de bestuurder van de stichting, werkend op basis van meerjarenplannen, vastgesteld door de Raad van Toezicht van de Stichting. Hij of zij vervult de werkgeversfunctie.
- De meerjarenplannen en de jaarstukken worden door de directeur opgesteld op basis van onderhandelingen met het klantenpanel van het bureau.
- Het klantenpanel bestaat uit alle bibliotheekdirecties of hun vertegenwoordigers. Het klantenpanel voert periodiek (zo vaak als noodzakelijk wordt geacht) overleg met de bureaudirecteur, in ieder geval ter voorbereiding van het meerjarenbeleidsplan en de jaarstukken, maar ook over de dienstverlening van het bureau in het algemeen.
- Het Flevolands Bibliotheekbureau bestaat uit een uitvoerend apparaat en wordt aangestuurd door de directeur. De taken die op dit moment voor de SSBF worden uitgevoerd, worden overgedragen aan of overgenomen door het provinciale bibliotheekbureau.

- De Provincie Flevoland voert jaarlijks overleg over het jaarplan en de meerjarenbeleidscyclus met de directeur. De provincie koppelt de toekenning van subsidies aan budgetcontracten.
- Het Provinciaal Directeuren Overleg blijft in de nieuwe situatie bestaan als platform voor uitwisseling van kennis en ervaringen, maar ook als brainstormgroep waar nodig of voor andere zaken. Wat komt te vervallen is de verantwoordelijkheid voor de provinciale taken en producten. De directeur van het Flevolands Bibliotheekbureau kan, desgewenst, lid zijn van het PDO, als gelijkwaardige gesprekspartner. Mogelijk blijft de behoefte aan een onafhankelijk voorzitter voor het PDO bestaan, ook al vermindert de pettenproblematiek aanzienlijk in de nieuwe structuur. Als blijkt dat deze behoefte inderdaad blijft bestaan, moet hiervoor een oplossing worden gevonden die onafhankelijk is van het provinciale bibliotheekbureau. Gezien het sterk ingekrompen takenpakket van de voorzitter (geen verantwoordelijkheid meer voor provinciale productieproces), moet het mogelijk zijn hiervoor te zijner tijd een oplossing te vinden.

De invloed van lokale bibliotheken op het Flevolands Bibliotheekbureau

Tijdens de gesprekkenronde is in vijf van de zes gesprekken aan de orde geweest dat het ambtelijk voorstel onvoldoende houvast geeft aan de lokale bibliotheken wat betreft de rol die zij zullen hebben in de bepaling van wat het Flevolands Bibliotheekbureau gaat doen. De reactie op deze onzekerheid is onder andere terug te zien in het voorstel "Ontwikkeling bibliotheekwerk in Flevoland". Daarin wordt de aansturing van het netwerkbureau dat wordt beoogd, in de vorm gegoten dat de zes bibliotheekdirecteuren gezamenlijk de directeur van het bureau aansturen. Het huidige PDO zou dan worden omgevormd tot een raad van bestuur en verantwoordelijk worden voor de vaststelling van begroting, meerjarenplan, werkplan en dergelijke.

Het bezwaar tegen het oorspronkelijke PDO-voorstel was nu net dat aansturing van de directeur van het netwerkbureau door de gezamenlijke bibliotheekdirecteuren tot nieuwe onwerkbaar situaties zou leiden. Als collectieve opdrachtgever van het bureau en zijn directeur, zou opnieuw de vervlechting van klant-leveranciersrelaties optreden. Overigens baseerde het PDO zijn concept op een goed voorbeeld. In Overijssel wordt de Overijsselse Bibliotheek Dienst (OBD) ook aangestuurd door het collectief van alle daarbij aangesloten directeuren. De situatie in Overijssel is echter niet goed te vergelijken met de situatie in Flevoland. In Overijssel hebben 24 directeuren zitting in de Raad van Bestuur. De OBD is bovendien overgestapt op dit model in een situatie waarin over de taken van de OBD al langer consensus bestaat en er al langere tijd een directeur zit die zijn sporen heeft verdiend en een heldere positie inneemt ten opzichte van zijn werknemers.

In Flevoland is niet alleen sprake van een aanzienlijk kleiner aantal partijen, maar moet de gewenste situatie nog helemaal gaan groeien. Op dit moment is de vervlechting van klant-leveranciersrollen een van de kernproblemen. De taken die het bureau moet gaan uitvoeren moeten nog worden ontvlecht uit de verschillende bibliotheken. Daarbij zal voor een deel horen dat er personeel (op termijn) wordt overgedragen aan het bureau. In zo'n situatie is het onwenselijk dat de klanten (de lokale bibliotheken die afstand moeten nemen van hun leveranciersfunctie voor bepaalde taken) in een leidinggevende relatie komen te staan ten opzichte van degene die de nieuwe organisatie moet opbouwen.

Overigens is het zeker mogelijk om na verloop van tijd, als het provinciale bibliotheekbureau enige tijd naar behoren draait en de taken en verantwoordelijkheden zijn uitgekristalliseerd, een vervolgstap te maken en de organisatievorm aan te passen aan de inzichten en wensen die op dat moment leven. Voor een periode van een jaar of drie is het echter noodzakelijk dat de organisatie die uit deze notitie en de uitwerking daarvan voortvloeit, blijft functioneren.

Dat laat onverlet dat wij de behoefte aan invloed die de bibliotheken hebben ten aanzien van het idee van een Flevolands Bibliotheekbureau, serieus willen nemen. Zoals gezegd is er in de provinciale visie geen plaats voor een raad van bestuur die is samengesteld uit bibliotheekdirecteuren. Noch achten wij het verstandig een raad van toezicht in te stellen met vertegenwoordigers van de lokale bibliotheekbesturen. Maar dat wil niet zeggen dat er geen invloed kan worden uitgeoefend op het beleid van het provinciale bibliotheekbureau door de lokale bibliotheken.

Tijdens de gesprekkenronde hebben wij daarvoor verschillende ideeën ontwikkeld, waaruit de volgende voorstellen voortvloeien.

1. In de statuten van het provinciale bibliotheekbureau wordt opgenomen dat het bureau zijn bestaansrecht ontleent aan het ondersteunen van de lokale bibliotheken bij het optimaal vorm-

geven van hun lokale verantwoordelijkheden. Het bureau dient dus producten en diensten te ontwikkelen waaraan onder de bibliotheken behoefte is. Zoals ook in de ambtelijke notitie wordt gezegd, kan wel op verschillende wijzen gebruik worden gemaakt van de producten en diensten die het bureau aanbiedt. Zo kan een bibliotheek meer of minder diensten afnemen of gebruik maken van de expertise van het bureau voor de ontwikkeling van een dienst of product die alleen voor die bibliotheek bestemd is. Dat zal dan wel tegen kostprijs moeten gebeuren.

2. In de statuten wordt bovendien opgenomen dat het bureau dient te werken met een klantenraad waarin de directeurs van de lokale bibliotheken allen vertegenwoordigd zijn.
3. De aan te trekken directeur dient de voorbereiding van jaarplannen, meerjarenplannen, begrotingen en jaarverslagen te baseren op consultatie van de in te stellen klantenraad.
4. Ook de verplichting tot overleg op bestuurlijk niveau wordt statutair (of evt. in een huishoudelijk reglement) vastgelegd. De lokale bibliotheekbesturen overleggen minimaal een maal per jaar met het bestuur van het bibliotheekbureau. Daarnaast wordt vastgelegd dat de lokale bibliotheekbesturen minimaal eenmaal per jaar overleg voeren met de verantwoordelijke gedeputeerde, zodat de invloed van de bibliotheken op het beleid van het bibliotheekbureau ook publieke borging krijgt.
5. Naast de functie van uitvoeringsorgaan van het bestuur van de SSBF vervult het huidige PDO nog een functie. Namelijk als platform voor uitwisseling van ideeën, het voorbereiden van standpunten over landelijke discussies, klankbordgroep en zo meer. Deze functie van het huidige PDO dient te worden gecontinueerd. In de uitwerking van de plannen zal hier zorgvuldig naar moeten worden gekeken.

Bovenstaande punten zijn al verwerkt in de uitgangspunten voor de organisatiestructuur die in de vorige paragraaf zijn beschreven.

Welke producten en diensten krijgen een plaats in het Flevolands Bibliotheekbureau?

In de notitie "Ontwikkeling bibliotheekwerk in Flevoland" wordt ingegaan op een aantal taken dat op provinciaal niveau zou moeten worden uitgevoerd. Het gaat om de taken die ook zijn genoemd in de ambtelijke notitie, maar in "Ontwikkeling bibliotheekwerk in Flevoland" wordt per taak aangegeven hoe de organisatie daarvan vorm kan worden gegeven. Er wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten taken.

- Taken die in aanmerking komen voor collectieve inkoop (ICT, Schoolmediatheekdienst, Wisselbibliotheekdienst en facilitaire ondersteuning bijvoorbeeld);
- Taken die door het Flevolands Bibliotheekbureau zouden moeten worden uitgevoerd (het inkopen van diensten bij derden, marketing en p.r. en het coördineren van gezamenlijke activiteiten van de bibliotheken);
- Taken die bij voorkeur gezamenlijk zouden moeten worden uitgevoerd (ontwikkeling kenniscentrum Flevolands bibliotheekwerk, kennisteams enz.);
- Taken die in de lokale bibliotheken moeten worden uitgevoerd, zoals uitleen, de persoonlijke beantwoording van eenvoudige informatievragen, de uitvoering van pr-activiteiten e.d.

In de notitie "Ontwikkeling bibliotheekwerk in Flevoland" wordt nader ingegaan op de inhoudelijke taken. Bij deze inzichten kunnen wij ons in grote lijnen aansluiten. Daarom hebben wij deze punten overgenomen.

Frontoffice publieksdiensten

De frontoffice activiteiten zijn een primaire verantwoordelijkheid van de lokale bibliotheek die o.a. daarover budget- en prestatieafspraken heeft met het eigen gemeentebestuur. Voor de uitvoering van deze taken kan wel een beroep worden gedaan op provinciale of landelijke ondersteuning.

- aanbieden en presentatie van media
- inname en uitgifte van materialen
- informatiebemiddeling en service
- aanbieden van educatieve en culturele programma's
- ontmoetingsfunctie
- uitvoeringstaken t.b.v. promotie en marketing van de dienstverlening

In de notitie "Ontwikkeling bibliotheekwerk in Flevoland" wordt niet expliciet gesteld dat het bij promotie en marketing gaat om uitvoerende taken. Wij zijn van mening dat dit onderscheid wel expliciet moet worden gemaakt, omdat wij het als een taak van het bibliotheekbureau zien om promotie en marketing voor de Flevolandse bibliotheken te ondersteunen, waarbij de ontwikkeling ervan kan worden gezien als een gezamenlijke taak van bibliotheken en bureau. Waar nodig kan het

bureau bibliotheken die onvoldoende kennis in huis hebben ondersteunen bij de ontwikkeling van de marketing en promotie van de eigen frontoffice.

Backoffice publieksdiensten

Backoffice publieksdiensten bestaan uit diensten waarvan de bibliotheek gebruik kan maken als de eigen kennis c.q. collecties tekort schieten of het aan informatie ontbreekt om bepaalde zaken te ontwikkelen. Door op Flevolands niveau de backoffice publieksdiensten te bundelen kan de bibliotheekgebruikers meer worden geboden. We zijn van mening dat deze diensten niet aan een enkele bibliotheek moeten worden “gehangen”, maar dat de gezamenlijke bibliotheken, ondersteund door het Flevolands Bibliotheekbureau, inhoud kunnen geven aan deze diensten. Wij achten het van belang dat in principe alle bibliotheken participeren in de inhoudelijke ontwikkeling en innovatie van de backoffice publieksdiensten. De rol van het Flevolands Bibliotheekbureau dient te zijn de samenwerking te faciliteren en coördineren. Het gaat daarbij om de volgende taken:

- informatiebemiddeling met digitale vraagafhandeling
- digitale databanken/informatiebalie
- content ontwikkeling
- informatiepunten (GIP, JIP etc.)
- groepsgerichte dienstverlening (scholen, instellingen)
- ontwikkeling van educatieve en culturele programma's ten behoeve van de frontoffice
- methodiekontwikkeling

Backoffice bibliothecaire diensten/kenniscentrum

Voor de Bibliotheek Almere zien wij in de toekomst bij voorkeur een belangrijke plaats in het verzorgen van de backoffice bibliothecaire diensten/kenniscentrum. Als er in de toekomst een wetenschappelijke steunfunctie komt, wordt die naar verwachting ondergebracht bij de Bibliotheek Almere. In die zin kan de Bibliotheek Almere een knooppunt worden in het Flevolands netwerk daar waar het om de ondersteuning van het meer specialistische inlichtingenwerk gaat.

Facilitaire diensten

Facilitaire dienstverlening biedt ondersteuning voor de publieksdiensten. Al in het rapport van Bouman, MIM, en Van Spaandonck (mei 2001) is aangegeven dat winst kan worden geboekt door de facilitaire ondersteuning anders te organiseren.

Anders dan door ons en in eerdere nota's van de SSBF wordt voorgesteld, beoogt de notitie “Ontwikkeling bibliotheekwerk Flevoland” niet een eigen Flevolandse serviceorganisatie maar eerder het aansluiten bij een serviceorganisatie als ProBiblio of de OBD (conform de gedachten van de Cie Meijer). Daardoor zou het mogelijk moeten zijn gebruik te maken van schaalvoordelen en al ontwikkelde expertise. Daarnaast is een gunstige prijs/kwaliteitsverhouding belangrijk. Bovendien kan het geld dat provinciaal op deze wijze wordt uitgespaard, worden besteed aan inhoudelijk belangrijke zaken als innovatie en een goede ICT-infrastructuur. Ten aanzien van dat laatste merkt de notitie “Ontwikkeling bibliotheekwerk in Flevoland” overigens nog op dat het de vraag is of de huidige ICT-constructie –en die van andere facilitaire diensten zoals SMD en WBD- zo moet voortbestaan. Ontkoppeling van deze diensten van de lokale bibliotheekorganisaties lijkt, gezien de praktijk van de laatste jaren, gewenst. De notitie spreekt een voorkeur uit voor een centrale aansturing en regie of, indien dat efficiënter blijkt, een centrale inkoop.

In ogen van de provincie moet inkoop van diensten bij derden zeker niet worden uitgesloten. Essentieel daarbij vinden wij wel dat de Flevolandse bibliotheken dan gezamenlijk optrekken en dat het in te stellen Flevolandse bibliotheekbureau optreedt als opdrachtgever voor de inkoop, uit naam van de Flevolandse bibliotheken. In het vervolgtraject zullen de mogelijkheden voor inkoop van taken worden onderzocht. Het gaat daarbij om de volgende taken:

- personeelsbeleid
- personeelsadministratie
- financiële- en managementinformatie
- marketing
- beheer van gebouwen
- automatisering, systeembeheer en ICT-beleid
- logistiek

- media-aanschaf en mediaverwerking
- wisselcollecties

Bovenlokale samenwerking

De door ons als noodzakelijk geschetste samenwerking moet met name tot stand komen door bibliotheken over de doelen van samenwerking en de wijze van werken zelf afspraken te laten maken. Dat is des te meer nodig zolang er geen sprake is van één Flevolandse bibliotheekorganisatie c.q. er (nog) geen regionale basisbibliotheken zijn ontstaan. Het platform van het PDO lijkt hiervoor een geëigend instrument. Het Flevolands Bibliotheekbureau kan hierin een ondersteunende rol vervullen.

Communicatie over de nieuwe opzet van het provinciale bibliotheekwerk

Voor het welslagen van de Flevolandse Bibliotheekvernieuwing is het van groot belang dat alle betrokken partijen goed worden geïnformeerd over de verschillende stappen in het proces. Maar informatie alleen is niet genoeg. Ook meedenken en, waar nodig, meebeslissen zijn van belang. In bijlage 2 wordt een apart communicatieplan uitgewerkt.

11. Financiële kaders

De provincie zorgt in financiële zin voor het fundament van het op te richten bibliotheekbureau. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de werkzaamheden van het bureau aansluiten bij die taken die op een provinciaal niveau dienen te worden uitgevoerd (zoals eerder genoemd: bijdragen aan samenhang en netwerkvorming; zorgdragen voor de samenwerking tussen basisbibliotheken en bijdragen aan een innovatief klimaat).

Wij zullen bij de nadere uitwerking de hieronder beschreven financiële kaders vertalen in een begroting op hoofdlijnen voor de jaren 2003 en 2004.

De geschiedenis achter de financiering van de SSBF

Toen de SSBF in mei 1991 werd opgericht, werd over de financiering het volgende afgesproken:

“Binnen het netwerk wordt een aantal taken onderscheiden met eigen financiële verantwoordelijkheid. Provinciale steuntaken die op gemeentelijk niveau niet uitgevoerd kunnen worden: 100% financiering door de provincie;

Bovenlokale taken waardoor een kwalitatieve meerwaarde wordt bereikt die ook voor de gemeenten van belang is: financiering 50% provincie en 50% gemeenten;

Bovenlokale taken waardoor de dienstverlening wordt uitgebreid: de provincie betaalt de infrastructuur voor 100% en de afnemers betalen hiervan 70% als deelnemersbijdrage;

Samenwerkingstaken waardoor efficiënter en goedkoper gewerkt kan worden: de gemeenten betalen gezamenlijk 100%;

Lokale taken worden door de betreffende gemeenten zelf betaald;

De provinciale bijdrage wordt jaarlijks op basis van de door de SSBF ingediende begroting vastgesteld. De gemeentelijke bijdrage wordt op basis van het inwonertal van de betreffende gemeente verrekend.”

Vanuit deze afspraken wordt nog steeds in grote lijnen gewerkt.

Provinciale middelen voor 2002 (en basis 2003 en 2004)

Op de provinciale begroting staan voor de periode 2002 - 2003 onderstaande bedragen voor het bibliotheekwerk opgenomen. Voor 2004 is in de meerjarenraming een bedrag van € 110.000 opgenomen, maar over de daadwerkelijke inzet van die middelen wordt pas besloten bij de vaststelling van de begroting voor 2004 in november 2003.

Bijdrage vanuit Provincie	2002	2003	2004
Subsidie SSBF	€ 478.814,00	€ 478.814,00	€ 499.163,60
Indexering ('03: 4,25%, '04: n.n.b.)	-	€ 20.349,60	PM
Intensivering bibliotheekwerk	€ 79.412,00	€ 169.412,00	€ 279.412,00
Totaal	€ 558.226,00	€ 668.575,60	€ 778.575,60

Van dit bedrag zullen in 2003 in ieder geval de reguliere, provinciale bibliotheektaken moeten worden betaald (Schoolmediatheekdienst, Wisselbibliotheekdienst, Interbibliothecair leenverkeer en automatiseringstaken voor de lokale bibliotheken en provinciale producten). Bovendien is dit bedrag inclusief de jaarlijkse bijdrage voor directievoering en administratie aan de bibliotheken van Urk en Zeewolde. Aangenomen wordt dat het huidige budget voor de huidige bibliothecaire taken in principe voldoende is voor de uitvoering ervan door het nieuwe bureau, uitgaande van prijspeil 2002 en uitgaande van een jaarlijkse indexatie van dit prijspeil volgens de bij de Provincie Flevoland geldende regels. Verder is een deel van dat bedrag beschikbaar voor staffaken (management, beleidsontwikkeling, financiële administratie, secretariaat, PR en dergelijke, alle ten behoeve van de SSBF). In deze opzet van het Flevolandse Bibliotheekbureau is ervan uitgegaan dat voor de onderdelen management en beleidsontwikkeling onvoldoende middelen beschikbaar zijn. Vanuit Rijksmiddelen kan bovendien een bijdrage worden geleverd aan de opbouw van de nieuwe organisatiestructuur. De aanstelling van een kwartiermaker zal in opdracht van de provincie worden geregeld.

De financiering van projecten

Het is bijna een structurele activiteit van de SSBF: het uitwerken van verschillende jaarlijkse of meerjarige projecten en het aanvragen van subsidie daarvoor bij de provincie en de gemeenten. Wij denken dat de activiteiten die op projectbasis zijn en worden ontwikkeld door de SSBF kunnen worden opgedeeld in twee groepen: ten eerste zijn er innovatieve en verdiepende projecten waarvoor in principe in de basisformatie van het bureau voldoende ruimte zou moeten zijn (bijvoorbeeld de Kennisteamen); ten tweede zijn er de projecten gericht op (nieuwe) doelgroepen of op nieuwe diensten al dan niet voor specifieke doelgroepen.

De eerste groep projecten wordt in de toekomst uitgevoerd op basis van de formatieve ruimte die er binnen het bureau is voor innovatie van de dienstverlening. Dat betekent overigens wel dat er grenzen moeten worden gesteld aan deze activiteiten nader uitgewerkt binnen de te presenteren jaarplannen. De tweede groep projecten (vaak van meer belang voor sommige gemeenten dan voor anderen) zal voortaan worden ontwikkeld in samenspraak met en op kosten van de deelnemende bibliotheken. De facilitering van innovatie op provinciaal niveau kent uiteraard ook een prijskaartje. De innovatiekracht zal vooral moeten worden gecreëerd door de bureaudirecteur en de beleidsmedewerker. Een deel van hun formatie zal dus ingezet moeten worden voor innovatie. Daarnaast is vaste ruimte nodig voor Kennisteamen. De projectsubsidie die de afgelopen drie jaar beschikbaar zijn gesteld voor de Kennisteamen zal moeten worden opgenomen in de vaste subsidie. Dit betekent dat het subsidie moet worden verhoogd met een vast budget voor de Kennisteamen (jaarlijks op gebruikelijke wijze te indexeren).

De financiële bijdrage van lokale bibliotheken

De SSBF wordt voor een belangrijk deel gefinancierd met bijdragen van de lokale bibliotheken ($\pm 30\%$). De bijdrage wordt vastgesteld op basis van het aantal inwoners. Per inwoner betalen de bibliotheken een bedrag van € 0,79 voor de dienstverlening van de SSBF. Omdat de bibliotheken voor een belangrijk deel afhankelijk zijn van de subsidie van de gemeenten, bekostigen de gemeenten indirect de SSBF.

Voor de bekostiging van het op te richten provinciale bibliotheekbureau is continuering van de bijdragen van de Flevolandse bibliotheken noodzakelijk. In de eindsituatie zou sprake moeten zijn van vrijwillige keuze om diensten af te nemen van het provinciale bibliotheekbureau, maar op de korte termijn zou een dergelijke vrijheid kunnen leiden tot het mislukken van de hele onderneming. Voor de levensvatbaarheid van het nieuwe bibliotheekbureau is het van belang dat gedurende een periode van een aantal jaren bindende afspraken worden gemaakt over de afname van producten door de Flevolandse bibliotheken tegen een prijs die is gebaseerd op de hoogte van de bijdragen die bibliotheken op dit moment al leveren. Door een hogere bijdrage van de provincie kan overigens voor hetzelfde bedrag wel een hogere kwaliteit en uitbreiding van de dienstverlening worden geleverd. Gemeenten zijn indirect financieel betrokken bij het provinciale bibliotheekwerk en doordat gemeenten kwaliteitseisen aan bibliotheken stellen, is de gemeentelijke visie op bibliotheekbeleid ook op andere manieren mede bepalend voor het dienstverlenings- en kwaliteitsniveau van het provinciale bibliotheekbureau. Het is dus van essentieel belang dat provincie en gemeenten gezamenlijk afspraken maken over verdeling van de financiële verantwoordelijkheden, verdeling van taken naar lokale en provinciale verantwoordelijkheid (onafhankelijk van het niveau waarop taken worden

aangeboden) en het niveau van dienstverlening door het provinciale bibliotheekbureau aan de lokale bibliotheken.

Hierover moet in het vervolgtraject overleg worden gevoerd tussen provincie, gemeenten en bibliotheken.

12. Conclusies

Bedoeling van deze notitie is om een oplossing te vinden voor de knelpunten die elders maar ook in deze notitie zijn beschreven.

1. Het huidige samenwerkingsverband heeft een flink aantal jaren goed gefunctioneerd en heeft goede producten opgeleverd. De constructie is dat het bestuur van de Stichting Samenwerkende Bibliotheken Flevoland definieert welke producten het samenwerkingsverband moet leveren. Die worden vervolgens geleverd door één van de aangesloten bibliotheken. De mensen die deze producten en diensten leveren, zijn in dienst van de lokale bibliotheek en werken over het algemeen zowel aan provinciale als aan lokale producten en diensten. De bibliotheken zijn daardoor zowel klant als leverancier van producten. Dit leidt op alle niveau's tot rolverwarring, conflicterende taken en belangentegenstellingen. Deze conclusies worden breed gedragen door de bibliotheken en gemeenten. Een nieuwe structuur is dringend gewenst en liever vandaag dan morgen.
2. Een belangrijke constatering voor dit moment is dat er onder de bibliotheken onvoldoende overeenstemming is over de te volgen koers, om te komen tot een eenduidige koerswijziging. Vooral de tegenstelling tussen de bibliotheken van Dronten, Lelystad, Noordoostpolder, Urk en Zeewolde enerzijds en de bibliotheek van Almere anderzijds is groot. Wij hebben eerder in deze notitie aangegeven waarom wij een structuur ontraden, waarin Almere optreedt als dienstverlenende instantie voor de provinciale producten ten behoeve van de andere bibliotheken; een dergelijke structuur kan op te weinig draagvlak rekenen.
3. Een belangrijke constatering is dat vooral het zoeken van een goede inbedding van de ICT-infrastructuur een complexe zaak is. Omdat voor het vinden van een goede oplossing specifieke kennis een vereiste is, heeft het college van Gedeputeerde Staten op 17 december opdracht verleend tot het doen van een onderzoek naar de optimale inbedding van de ICT-infrastructuur in het beoogde bibliotheekstelsel van Flevoland. De opdracht is gegund aan bureau M&I/partners, adviseurs voor management en informatie. Naar verwachting zal in april de eindrapportage van dit onderzoek worden gepresenteerd.
4. Wij zijn van mening dat voor dit moment het realiseren van een Flevolands Bibliotheekbureau een belangrijke bijdrage kan leveren aan het versterken van het Flevolandse Bibliotheekstelsel. Daarbij denken wij dan aan de volgende elementen:
 - De bestuurlijke en operationele taakvelden worden transparanter en duidelijker afgebakend;
 - De burger kan door de herstructurering rekenen op een meer toekomstbestendig bibliotheekstelsel op een kwalitatief hoger niveau;
 - De bibliotheken worden binnen de nieuwe constructie geen leverancier, maar klant van het provinciale bibliotheekbureau. Dit wordt vooral duidelijk in de werkrelatie die ontstaat tussen bureaudirecteur en lokale bibliotheekdirecteuren. Daarbij is essentieel dat het bureau producten en diensten levert waaraan onder de bibliotheken (de meeste) behoefte bestaat.
 - In het drieluik strategische, tactische en operationele werkzaamheden komt meer duidelijkheid. Provinciale en lokale overheden sturen, ieder op eigen niveau, op basis van budgetsubsidies en contracten. Lokale bibliotheekbestuurders houden zich overwegend bezig met lokaal bibliotheekbeleid. Bibliotheekdirecteuren worden meer eindverantwoordelijk richting hun bibliotheekbestuur voor de eigen bibliotheekorganisatie. Voor medewerkers is in de eindsituatie nog slechts sprake van één werkgever en van transparantie in aansturing en prioriteitsstelling.
 - De voorgestelde constructie maakt verdergaande herstructureringen beter mogelijk. Hierbij wordt gedacht aan de realisering van de basisbibliotheken zoals beoogd door de stuurgroep Meijer. Zowel de Bibliotheek Urk als de Bibliotheek Zeewolde zijn bezig zich te ontwikkelen tot basisbibliotheken, waarbij nadrukkelijk is gesteld dat een goed functionerende provinciale organisatie van wezenlijk belang is voor het welslagen van het proces. Maar ook andere bibliotheken zijn hard bezig met kwaliteitsverbetering. Het bibliotheekbureau zoals hier voorgesteld, kan beter dan de huidige structuur tegemoet komen aan de ondersteuningsbehoefte van de bibliotheken.

- Binnen de voorgestelde constructie van een Flevolands bibliotheekstelsel kan op adequate wijze een Wetenschappelijke Steun Functie worden geïntegreerd, mocht het haalbaar blijken dat een dergelijke steunfunctie wordt gerealiseerd.
5. Er moet nog veel (nader) worden uitgewerkt, voordat een Flevolands Bibliotheekbureau werkelijkheid is. Wij noemen, zonder volledig te willen zijn, in ieder geval de volgende zaken:
- verdere uitwerking van de organisatieopzet;
 - heldere definitie en afbakening van taken en verantwoordelijkheden van diverse partijen;
 - ontvlechting van personeel;
 - ontvlechting van de automatisering;
 - vaststellen van een plan van eisen voor en vinden van huisvesting;
 - nadere uitwerking van de ondersteuning die wordt verleend aan de bibliotheken (en in het bijzonder aan de kleine bibliotheken);
 - de voorwaarden waaronder innovatie als constante factor kan worden gerealiseerd;
 - de manieren waarop innovatieve producten ingebed kunnen worden in de bibliotheken;
 - het uitwerken van een begroting en werkplannen

Deze elementen horen thuis in een nadere uitwerking van de toekomstige structuur. Of het hiervan komt, is afhankelijk van de advisering door de Stuurgroep Flevolandse Bibliotheekvernieuwing en besluitvorming door Provinciale Staten van Flevoland en de gemeenteraden. Uiteraard is de mate waarin wij draagvlak kunnen verwerven onder verschillende betrokken geledingen eveneens van groot belang. Gezien echter de gebleken uiteenlopende meningen, kan niet worden gegarandeerd, dat het lukt alle geledingen op een lijn te krijgen. Daarom zal zo veel als mogelijk draagvlak worden verworven. Omdat wij het van groot belang achten dat van nu af aan het vernieuwingstraject slagvaardig wordt opgepakt, stellen wij voor dat de besluitvorming niet wordt uitgesteld tot het moment dat er unaniem steun voor het voorstel wordt uitgesproken.

In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van het door ons beoogde tijdpad en de beslissingsmomenten.

Bijlage 1: Stappenplan en tijdpad

Stap	Actie	Betrokkenen	Streefdatum
1.	Raadpleging lokale bibliotheekbesturen over ambtelijk voorstel	Bibliotheekbesturen	4 september 2002
2.	Gesprekkenronde met alle bibliotheken over de gewenste ontwikkelingsrichting van het Flevolandse bibliotheekstelsel	Bibliotheekbesturen en bibliotheekdirecteuren	Oktober 2002
3.	Verslag gesprekkenronde	Bibliotheken en gemeenten	1 november 2002
4.	Advies van de Stuurgroep Flevolandse Bibliotheekvernieuwing aan de gemeenten en provincie	Stuurgroep, gemeenten en provincies	19 februari 2003
5.	Besluitvorming door gedeputeerde staten over instelling bibliotheekbureau	College van Gedeputeerde Staten	5 maart 2003
6.	Formele raadpleging van lokale bibliotheekbesturen over principebesluit instelling van een Flevolands Bibliotheek Bureau	Bibliotheekbesturen	april 2003
7.	Aantrekken kwartiermaker	Gedeputeerde Staten	april 2003
8.	Instelling verschillende werkgroepen voor uitwerking personele, financiële en automatiseringsaspecten & werving directeur	Bibliotheekdirecteuren, beleidsambtenaren	april 2003
9.	Afronding ICT-onderzoek door M&I/Partners	Bibliotheken	april 2003
10.	Besluitvorming door Provinciale Staten	Provinciale Staten	8 mei 2003
11.	Vaststellen profiel voor de bureaudirecteur	Bestuur SSBF	juni 2003
12.	Plan van aanpak ontvlechting personeel inclusief bijbehorend tijdpad	Werkgroep 'personeel'	mei - juni 2003
13.	Plan van aanpak afstemming en definitie provinciale en gemeentelijke taken	Werkgroep 'verantwoordelijkheden overheden'	mei - juni 2003
14.	Plan van aanpak ontvlechting automatisering inclusief bijbehorend tijdpad	Werkgroep 'automatisering'	mei - juni 2003
15.	Opstellen begroting en jaarplan 2004	Kwartiermaker	juni - september 2003
16.	Vastlegging gemeentelijke en provinciale verantwoordelijkheden, zo nodig in formele vorm	Gemeenteraden en Provinciale Staten	juni - september 2003
17.	Vorbereiden statuten en oprichting nieuwe organisatie en opheffing SSBF	Bestuur SSBF en beoogd bestuur bibliotheekbureau	juni - september 2003
18.	Uitwerken innovatietaken van het Flevolands Bibliotheek Bureau en inbedding van innovatieve producten in de lokale bibliotheken	Werkgroep 'innovatie'	sept. - nov. 2003
19.	Aanstelling bureaudirecteur	Bestuur bibliotheekbureau	1 januari 2004
20.	Uitwerken dienstverleningscontracten met lokale bibliotheken	Directeur	1e kwartaal 2004
21.	Formulering Programma van Eisen nieuwe huisvesting	Directeur	2e kwartaal 2004
	Zonodig werven nieuw personeel	Directeur	t.z.t.
22.	Opstellen begroting en jaarplan 2005	Bestuur en directeur	juni - augustus 2004

Bijlage 2: Verslag gesprekkenronde met de Flevolandse bibliotheekbesturen

Op 17, 23, 24 en 30 oktober hebben Jacques Malschaert, extern adviseur van de provincie Flevoland, en Karin IJssel, beleidsmedewerkster van de provincie, in opdracht van gedeputeerde De Graaf gesprekken gevoerd met alle zes de Flevolandse bibliotheken. Doel was per bibliotheek te inventariseren welke taken (zowel frontoffice als backoffice en zowel bibliothecaire als niet-bibliothecaire) men bij voorkeur lokaal uitvoert en welke taken, naar de mening van het bestuur, provinciaal kunnen of moeten worden uitgevoerd.

Algemene hoofdpunten uit de gesprekken:

1. In bijna alle gesprekken kwam wederom de wens naar voren om zo snel mogelijk af te zijn van de huidige structuur. Opheffen van de SSBF en het opzetten van een nieuwe structuur wil bijna iedereen op zeer korte termijn gerealiseerd zien. Alleen de Bibliotheek Dronten is van mening dat het bouwen aan de nieuwe structuur in alle rust kan worden voorbereid.
2. Het voorstel van de Bibliotheek Lelystad om te komen tot een fusie van de zes bibliotheken tot één Flevolandse bibliotheek met een eigen facilitair bureau, is voor de Bibliotheek Almere geen optie en voor de bibliotheken van Noordoostpolder, Urk en Zeewolde nu een brug te ver en mogelijk ook op termijn niet aan de orde. Alleen de Bibliotheek Dronten ondersteunt het voorstel.
3. De notitie "Ontwikkeling bibliotheekwerk in Flevoland" (van september '02) wordt in grote lijnen ondersteund door de besturen van de bibliotheken van Dronten, Lelystad, Noordoostpolder en Zeewolde en ook de Bibliotheek Urk ziet er wel mogelijkheden in, zowel bestuurlijk als op directieniveau, mits aan een aantal voorwaarden is voldaan.
4. Het aanbod van de Bibliotheek Almere om als opvolger van de SSBF op te treden, wordt door alle andere bibliotheken afgewezen. In de afgelopen jaren en ook in het zeer recente verleden is naar de mening van de andere bibliotheken te vaak gebleken dat de vervlechting van de rollen van klant en leverancier slecht werkt. Ook uitvoeringsafspraken zoals 'Service Level Agreements' voor de automatisering hebben hierin onvoldoende verandering gebracht. Op dit moment is er geen vertrouwen bij de andere bibliotheken dat hierin op korte termijn verbetering komt, ondanks de aanname van de Bibliotheek Almere dat op dit moment dat vertrouwen wel aanwezig zou zijn.
5. Vanuit de provincie is in de gesprekken met de bibliotheken van Dronten, Lelystad, Noordoostpolder, Urk en Zeewolde ingegaan op de bezwaren van de provincie tegen een onderdeel van hun voorstel. De daarin beschreven bestuursstructuur van de beoogde stichting rekent naar de mening van de provincie onvoldoende af met het huidige dubbele-pettenprobleem. De zes lokale directeuren zouden namelijk gezamenlijk beslissingsbevoegdheid hebben over directeur van het bureau. Geconfronteerd met deze bezwaren, erkennen de meeste gesprekspartners dat dit een reëel gevaar kan zijn. De Bibliotheek Dronten is van mening dat de bezwaren van de huidige structuur niet zitten in de aansturing door zes gelijkwaardige directeuren, maar slechts doordat het SSBF-bestuur onvoldoende op afstand functioneerde.
6. Een tekortkoming in de ambtelijke notitie is dat onvoldoende is uitgewerkt hoe de invloed van de bibliotheken (bestuurlijk en op directieniveau) op een mogelijk Flevolands Bibliotheekbureau wordt gegarandeerd. Gedurende de gesprekken zijn daar mogelijke oplossingen voor bedacht. Wij hebben toegezegd dit punt nader uit te werken.
7. Uit alles blijkt dat ICT/automatisering verreweg het meest heikele punt gaat vormen. Voor Almere omdat de bibliotheek er naar hun mening flink op achteruit gaat als de ICT buitenshuis wordt geplaatst. De lijnen zijn binnen de bibliotheek waar de automatisering in huis zit, directer dan met de andere bibliotheken. Daarom maakt het misschien wel verschil of de door de provincie beoogde ontvlechting van de automatisering zowel fysiek als qua aansturing plaatsvindt of dat alleen de aansturing moet worden uitbesteed. Voor de andere bibliotheken geldt echter evenzeer dat de ICT het hart van de eigen organisatie betreft en alle producten raakt. En op basis van de ervaringen is er onvoldoende vertrouwen dat er vanuit de Bibliotheek Almere een goede dienstverlening op gang zal komen. Zeker niet gezien de hoge eisen die vanuit de Almeerse bibliotheek aan ICT worden gesteld door de enorme groei van de bevolking. In elk gesprek hebben we getoetst of het een goed idee zou zijn om een extern ICT-bureau in te schakelen om ons te laten adviseren over de ICT in Flevoland. In Almere was men van mening dat dat niet noodzakelijk was, omdat men op dit moment zelf al opdracht heeft gegeven aan een bureau om te adviseren over de toekomst. Overal elders werd dit idee wel ondersteund, mits de opdracht niet zo open wordt geformuleerd dat ook voor bibliotheken onbespreekbare opties in het onderzoek

worden betrokken of er als advies uitkomen. (Inmiddels heeft de provincie opdracht verleend voor een onderzoek naar de ICT-infrastructuur aan M&I/Partners, adviseurs in management en organisatie.)

8. Het is van groot belang dat HBO-bibliothecarissen binnen de eigen organisatie gehandhaafd blijven. Op lokaal niveau heb je de input van de HBO'ers nodig om goed werk te kunnen leveren. Aan de andere kant is er voor de HBO-bibliothecarissen onvoldoende uitdaging op lokaal niveau alleen. Met uitzondering van de Bibliotheek Almere heeft daarom iedere bibliotheek behoefte aan samenwerking op inhoudelijke bibliotheektaken, opdat de HBO'ers op dat bovenlokale niveau voldoende uitdaging kunnen vinden om gemotiveerd te blijven voor het werk bij de eigen bibliotheek.
9. De Schoolmediatheekdienst (SMD) is voor de Bibliotheek Almere een dienst die zij niet af willen nemen van een provinciaal bureau. Voor de andere bibliotheken geldt dat zij die dienst niet willen afnemen van de Bibliotheek Almere. De Bibliotheek Urk geeft daarbij aan dat de Schoolmediatheekdienst van de Overijsselse Bibliotheek Dienst (OBD) veel meer producten levert dan de SSBF op dit moment (bijv. voor peuters en kleuters en voor het voortgezet onderwijs). In tegenstelling tot de ICT is de SMD wellicht wel een voorziening die kan worden gesplitst (een SMD voor Almere en een SMD voor de andere bibliotheken, al dan niet in te kopen bij de OBD).
10. Over Wisselbibliotheekdienst (WBD) en Interbibliotheekair leenverkeer en transport (IBL en transport) is in geen enkel gesprek lang gesproken. Alleen de Bibliotheek Urk gaf aan dat de WBD wellicht niet meer van deze tijd is en zou moeten worden heroverwogen.
11. Over het onderbrengen van facilitaire diensten bij een provinciaal bureau zijn, behalve Almere, alle bibliotheken het wel eens. Alleen geldt voor de Bibliotheek Urk dat deze diensten nu worden ingekocht bij de OBD en dat het voor hen onacceptabel is als de instelling van een Flevolands Bibliotheekbureau een achteruitgang betekent in dienstverlening.

Algemene conclusies en aanbevelingen in volgorde van prioriteit:

1. De optie die de Bibliotheek Almere heeft aangegeven, op te gaan treden als opvolger van de SSBF is niet haalbaar, gezien de afwijzende houding van alle beoogde klanten. Vanwege de belangrijke en zware taken die de Bibliotheek Almere voor de boeg heeft in haar ontwikkeling naar een bibliotheek die past bij de beoogde grote stad Almere, achten wij het bovendien niet verstandig die taken verder te verzwaren met een dienstverlenende rol ten aanzien van de andere bibliotheken.
2. Ontvlechting van taken en verantwoordelijkheden blijft noodzakelijk.
3. Wij concluderen dat het ambtelijk conceptvoorstel kan worden uitgewerkt tot een voorstel aan de Stuurgroep Flevolandse Bibliotheekvernieuwing op drie voorwaarden: ten eerste moet heel helder worden uitgewerkt hoe de beïnvloeding door de bibliotheken van het Flevolands Bibliotheekbureau tot stand komt; ten tweede moeten de inhoudelijke elementen uit het voorstel van de directeurs van de bibliotheken van Dronten, Lelystad, Noordoostpolder en Zeewolde worden verwerkt in het ambtelijke concept en ten derde moet heel duidelijk worden geformuleerd hoe het afnemen van producten zo mogelijk wordt gemaakt dat de Bibliotheek Almere het desgewenst kan beperken tot facilitaire dienstverlening en de overige bibliotheken eveneens naar eigen inzicht kunnen afnemen waar zij behoefte aan hebben.
4. Wij adviseren het verlenen van een opdracht voor het uitwerken van de wensen en mogelijkheden op ICT-gebied voor Flevoland, rekening houdend met de komst van een Wetenschappelijke Steunfunctie. (N.B. De opdracht is op 17 december jl. verleend door het college van Gedeputeerde Staten van Flevoland.)
5. Gezien de behoefte die bij de Provincie en andere partijen gevoeld wordt op korte termijn tot besluitvorming te komen, adviseren wij het volgende:
 - Beleg een Stuurgroepvergadering nog voor de Kerstvakantie;
 - Leg de Stuurgroep een bijgesteld voorstel voor een provinciale bibliotheekorganisatie voor;
 - Leg de Stuurgroep een conceptopdracht voor, voor een kwartiermaker die de principebesluiten moet gaan uitwerken tot definitieve besluiten en vervolgens moet gaan werken aan de voorbereiding van de nieuwe organisatie.
 - Onderzoek hoe kan worden voorkomen dat er een gat valt tussen het vertrek van Gine Vredeveld per 1 januari 2003 en de datum waarop een kwartiermaker aan de slag kan gaan. (N.B. Inmiddels is het contract van Gine Vredeveld verlengd.)

Bijlage 3: Open poort tot kennis (advies Stuurgroep Meijer) – een samenvatting

Kaders voor het toekomstige bibliotheekstelsel

De stuurgroep onderschrijft de idee dat het huidige bibliotheekstelsel niet geschikt is om de uitdagingen waar de openbare bibliotheken voor staan aan te gaan.

Uitgangspunten voor het toekomstige stelsel:

De stuurgroep heeft een aantal uitgangspunten geformuleerd waaraan de nieuwe opzet zou moeten voldoen. Deze betreffen onder meer: een onbelemmerde toegang voor iedere burger, culturele diversiteit, pluriforme en onafhankelijke informatievoorziening, eisen ten aanzien van het gebruik van informatie- en communicatietechnologie en goede relaties met culturele-, educatieve- en sociaal-maatschappelijke instellingen. Verder moeten de behoeften van (potentiële) gebruikers als uitgangspunt worden genomen.

Het toekomstige openbare bibliotheekstelsel

Als het aan de stuurgroep ligt, zal er de komende drie, vier jaar veel veranderen in de bibliotheekbranche. De stuurgroep staat een publiek stelsel voor ogen, waarin (primair) door gemeenten gefinancierde basisbibliotheken, gesteund door een stevige branchevereniging, gebruikersgericht de kernfuncties uitvoeren. De taken van de Provinciale Bibliotheek Centrales (PBC's) zullen worden overgenomen door enerzijds de basisbibliotheken en anderzijds door nieuw te vormen regionale facilitaire bibliotheekbedrijven.

Afnemers

Het toekomstig stelsel is er voor de burger. De stuurgroep is van mening dat de bibliotheken beter moeten reageren op de wensen van lokale (potentiële) gebruikers en meer vanuit de gebruiker moet leren denken. De stuurgroep denkt dit onder andere te bereiken door de rechtstreekse opdrachtrelatie tussen de gemeente en de basisbibliotheek te versterken, waarbij de wensen van de gebruikers een belangrijk element zijn in de contractrelatie.

Bibliotheekbranche

Basisbibliotheken: de kern van het stelsel

De kern van het toekomstige openbare bibliotheekstelsel wordt gevormd door de basisbibliotheken. Een basisbibliotheek is een zelfstandige organisatie met één of meer vestigingen die in één of meer gemeenten een bibliotheekvoorziening aanbiedt. De basisbibliotheek is tenminste verantwoordelijk voor de uitvoering van een aantal kernfuncties.

Samenwerkingsverbanden

Van de basisbibliotheek wordt niet verwacht dat zij alle taken zelf uitvoert. Waar zij dat nuttig en wenselijk vindt, kan ze de uitvoering van (een deel van) de back-officetaken regelen door middel van:

- samenwerking met andere basisbibliotheken of
- uitbesteding aan derden, bijvoorbeeld een regionaal facilitair bibliotheekbedrijf.

De stuurgroep verwacht dat basisbibliotheken deze mogelijkheden optimaal benutten.

Fusie kleinere Bibliotheken

De stuurgroep denkt dat de kleinste bibliotheken niet in staat zijn om zelfstandig adequaat invulling te geven aan de geformuleerde prestatie-eisen. Deze betreffen onder meer: een minimale openstelling, het aanbod van de kernfuncties, een minimale professionele bezetting en een eigen bibliotheekbeleid. De stuurgroep hecht grote waarde aan een professionele opdrachtgeversrelatie tussen de basisbibliotheken en de gemeenten, zonder onderscheid te maken tussen (grote) stedelijke en (kleine) plattelandsgemeenten. Uitgaande van het principe 'zo groot als nodig en zo klein als mogelijk' komt, onder meer op basis van financieel onderzoek, voor de basisbibliotheek een minimaal verzorgingsgebied van 30 à 35.000 inwoners naar voren. De stuurgroep adviseert dringend aan bibliotheken met een kleiner verzorgingsgebied om te fuseren. Benadrukt moet echter worden dat deze minimum-omvang niet gelijk staat aan de optimale omvang van een basisbibliotheek.

Branchevereniging

Alle basisbibliotheken worden geacht lid te zijn van de branchevereniging.

Deze draagt onder meer zorg voor belangenbehartiging, de totstandkoming van collectieve producten en diensten van het openbaar bibliotheekwerk, beroepsontwikkeling en professionalisering.

Toeleveranciers

Regionale facilitaire bibliotheekbedrijven

De regionale facilitaire bibliotheekbedrijven bieden ondersteunende diensten aan, bijvoorbeeld op het gebied van automatisering, financiële administratie, inkoop, expeditie/transport en beheer van de bibliobus. De regionale facilitaire bibliotheekbedrijven zijn privaatrechtelijke instellingen zonder winstoogmerk, die gefinancierd worden door de afnemers van hun diensten en producten. Gedurende een overgangsperiode zijn er afnamegaranties vanuit de basisbibliotheken.

In het toekomstige bibliotheekstelsel verandert de positie van de overige toeleveranciers (NBD en Biblion) niet.

Overheden

Gemeenten, provincie en Rijk

In het toekomstige openbare bibliotheekstelsel is voor de overheden een belangrijke complementaire rol weggelegd.

De gemeente is opdrachtgever: zij formuleert haar wensen inzake de invulling van de kernfuncties en de gewenste aanvullende functies van de basisbibliotheek en sluit daartoe een contract af met de basisbibliotheek

De provincie is regisseur van het bibliotheekstelsel: zij stimuleert en coördineert samenwerkingsverbanden, innovatie, vernieuwing en een cultuuromslag binnen de provincie en kan met de basisbibliotheken binnen de eigen provincie contracten afsluiten over vervulling van aanvullende functies

De rijksoverheid is eindverantwoordelijke: zij blijft, net als in het huidige stelsel, verantwoordelijk voor de bewaking van de doelmatigheid, samenhang, kwaliteit en pluriformiteit van het openbare bibliotheekwerk.

Implementatie van het toekomstig stelsel

Bij de omslag die in het bibliotheekstelsel moet worden gemaakt, spelen in de visie van de stuurgroep de bibliotheken en de provincies een sleutelrol.

De branche en de overheden aan zet

Het invoeren van het toekomstige openbare bibliotheekstelsel zal complex en ingrijpend zijn en zeker drie à vier jaar duren. Een dergelijk complex veranderingstraject heeft echter alleen kans van slagen als het van het begin af aan door alle partijen actief wordt ondersteund.

Bijlage 4: Koepelconvenant Herstructurering openbare bibliotheken (Samenvatting)

Uitgangspunten

Gemeenten, provincies en Rijk (hierna te noemen: overheden) zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het stelsel van openbare bibliotheken in Nederland, de overheden hebben ten aanzien van het stelsel van bibliotheekvoorzieningen onderscheiden verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en beschikken over eigen financieringsbronnen voor de taken en voorzieningen onder hun specifieke verantwoordelijkheid, overheden kennen aan de Vereniging van openbare bibliotheken NBLC een eigen en specifieke verantwoordelijkheid toe als vertegenwoordigster van het stelsel van bibliotheken en houden in hun handelen daarmee rekening, overheden gaan er in hun taakuitoefening van uit dat beslissingen ten aanzien van voorzieningen onder hun specifieke verantwoordelijkheid gevolgen kunnen hebben voor het stelsel als geheel, gelet op deze samenhang voeren VNG, IPO en OCenW (hierna te noemen: partijen) regelmatig overleg over de afstemming van beleid in het Bestuurlijk Overleg over het openbare bibliotheekwerk. In het Algemeen Kader OCenW-IPO-VNG van 25 januari 1999 zijn algemene afspraken neergelegd voor het te voeren overleg over het cultuurbeleid.

Gezamenlijke vaststelling

De partijen stellen op grond van bovenstaande gegevens vast dat een organisatie-omslag gericht op het stelsel als netwerkorganisatie, kwaliteit als principe, het centraal stellen van de gebruiker, het versterken van de bestuurlijke betrokkenheid van de overheden en het vergroten van het (gezamenlijke) innovatieve en probleemoplossende vermogen noodzakelijk is om de centrale plaats van de openbare bibliotheek in publieke informatievoorziening ook in de toekomst te waarborgen.

OVEREENKOMST:

VNG, IPO en de staatssecretaris van OC en W komen met elkaar in hoofdlijnen het volgende overeen:

1. Algemeen

De overheden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het goed functioneren van de openbare bibliotheken in Nederland. De partijen erkennen de urgentie van de door de Stuurgroep herstructurering openbaar bibliotheekwerk bepleite verandering van de bestuurlijke en organisatorische structuur van het stelsel van bibliotheken. Zij achten het noodzakelijk dat het belang van de gebruikers daarbij voorop gesteld wordt en dat de nieuwe digitale informatie- en communicatietechnologie wordt geïntegreerd in de dienstverlening van basisbibliotheken. De partijen nemen op hoofdlijnen de voorstellen over van de Stuurgroep Herstructurering Openbaar Bibliotheekwerk.

2. Uitwerking

2.1 Veranderingsproces

Partijen besluiten voor de uitvoering van de herstructurering van het openbare bibliotheekwerk een periode van vier jaar uit te trekken, beginnend direct na ondertekening van het convenant door partijen.

Provinciale beleidsplannen, opgesteld door de provincie in overleg met de gemeenten in de betreffende provincie, geven richting aan de herstructurering. Deze beleidsplannen geven in ieder geval aan op welke wijze wordt aangesloten bij de ontwikkelingen die in de provincies al in gang zijn gezet en hoe de provinciale plannen aansluiten bij de overeengekomen uitgangspunten voor het stelsel van bibliotheken als geheel.

2.2 Bestuurlijke aspecten

Stuurgroep Bibliotheken (SB):

1. Partijen komen overeen het huidige overleg over het openbare bibliotheekwerk tussen partijen te intensiveren en te verbreden. Als instrument voor de onderlinge afstemming van beleid en de vergroting van de samenhang en de vermindering van de vrijblijvendheid in het stelsel van bibliotheken wordt een Stuurgroep Bibliotheken ingesteld, die een tweeledige taak heeft. De Stuurgroep Bibliotheken heeft in de eerste plaats tot taak het veranderingsproces te begeleiden

en richting te geven binnen de in deze overeenkomst overeengekomen kaders. Als tweede heeft de Stuurgroep Bibliotheken tot taak besluiten voor het Bestuurlijk Overleg voor te bereiden die het functioneren van het gehele stelsel betreffen, 2. De SB bestaat uit een onafhankelijke voorzitter, te benoemen door de Minister, en vier leden, te benoemen door de Minister op voordracht van de besturen van VNG, IPO, OCenW en NBLC.

2. In het kader van de SB worden in een nader vast te stellen prioriteitsvolgorde voorstellen ontwikkeld en besluiten voorbereid over:

De uitwerking van het concept basisbibliotheek en de daarmee verbonden financiële, organisatorische en inhoudelijke gevolgen voor het gemeentelijke beleid, rekening houdend met lokale verschillen. Op de wat langere termijn behoort hiertoe ook een verkenning van de fysieke en functionele vorm die een bibliotheek kan krijgen als gevolg van maatschappelijke en technische ontwikkelingen.

De uitwerking van de provinciale regiefunctie en de daarmee verbonden financiële, organisatorische en inhoudelijke gevolgen voor het provinciale beleid, rekening houdend met regionale of provinciale verschillen.

Een landelijk ICT-plan voor openbare bibliotheken. Daartoe wordt in ieder geval ook gerekend het opstellen van landelijke protocollen die het ongehinderd uitwisselen van informatie mogelijk maken.

Een meerjaren-investeringsplan (zie ook onder: 3. Financiële aspecten).

Personele vraagstukken, waartoe in ieder geval behoren: beroepsprofiel, functie-innovatie, opleidingen (beroepsopleiding en bijscholing), de positie van vrijwilligers.

Horizontale integratie, te omschrijven als de intensieve samenwerking van basisbibliotheken met culturele, onderwijs-, kennis-, educatieve en sociaal-maatschappelijke instellingen.

Een integraal systeem van kwaliteitszorg en (onafhankelijke) toetsing.

De nadere uitwerking van de wetenschappelijke steunfunctie als onderdeel van het stelsel van bibliotheken

Een landelijk gebruikersstatuut.

a. Een systeem van branche-informatie en prestatiemeting (benchmarking).

b. Procesmanagement:

Het procesmanagement bestaat uit een kleine organisatie met aan het hoofd een procesmanager. De procesmanager is verantwoordelijk voor het functioneren van het procesmanagement en legt periodiek verantwoording af aan de SB. De procesmanager handelt in nauw overleg met de provincies, gemeenten en de bibliotheekbranche

c. Gemeenten:

De VNG zal zich ervoor inspannen dat gemeenten zich verbinden tot:

- Het behouden en versterken van het bestuurlijke draagvlak in de gemeente voor de eigen (basis)bibliotheek en voor het stelsel van openbare bibliotheken;

Het vormgeven en uitwerken van de rol van de gemeente als opdrachtgever van de basisbibliotheek,

Het op gemeentelijk niveau bevorderen en waar nodig versterken van de relatie tussen bibliotheekbeleid en andere beleidsdoelen op cultureel, educatief en maatschappelijk terrein,

Het tot stand brengen van de basisbibliotheek binnen de hoofdlijnen van beleid voor de herstructurering,

Het zorgdragen dat de lokale bibliotheekvoorziening, als basisbibliotheek of via de basisbibliotheek, deel uitmaakt van het landelijke stelsel en daaraan deelneemt, o.m. door het aangaan en uitvoeren van samenwerkingsafspraken.

d. Provincies:

Provincies verbinden zich tot:

- Het behouden en versterken van het bestuurlijke draagvlak in de provincie voor de eigen bibliotheekvoorzieningen en voor het stelsel van openbare bibliotheken;

Het opstellen van provinciale beleidsplannen, gebaseerd op overleg met de gemeenten binnen de betreffende provincie en andere relevante partijen, voor het provinciale bibliotheekbeleid en zorgdragen dat deze plannen worden uitgevoerd;

Het implementeren van het toekomstige openbare bibliotheekstelsel binnen de eigen provincie binnen de hoofdlijnen van beleid voor de herstructurering;
Het binnen het kader van de provinciale beleidsplannen opstellen van plannen van aanpak voor de (uitvoering van de) herstructurering in de provincie;
Het actief stimuleren van de vorming van basisbibliotheken, samenwerkingsverbanden tussen basisbibliotheken en provinciale of interprovinciale ondersteuningsorganisaties;
Het zorgdragen dat de provinciale bibliotheekvoorziening onderdeel is van het landelijke stelsel en daar aan deelneemt, o.m. door het aangaan en uitvoeren van samenwerkingsafspraken.

e. OC en W:

OC en W verbindt zich tot:

Het ondersteunen en faciliteren van de invoering van het toekomstige openbare bibliotheekstelsel binnen de hoofdlijnen van beleid voor de herstructurering;

Het zorgdragen dat het landelijke stelsel van openbare bibliotheken voldoet aan overeengekomen eisen van doelmatigheid, samenhang, kwaliteit en pluriformiteit en het scheppen van de voorwaarden daarvoor,

Het daartoe vormgeven van de relatie met de branchevereniging op een transparante wijze, die aansluit bij de hoofdlijnen in het rapport Open poort tot kennis.

3. Financiële aspecten

1. VNG, IPO en OC en W bevorderen dat overheden de inspanningsverplichting op zich nemen om gedurende de uitvoeringsperiode de nu beschikbare budgetten voor het openbare bibliotheekwerk (peildatum 1 januari 2000) tenminste op gelijk niveau te houden,
2. Voor de personele kosten die gemoeid zijn met het vormgeven van het opdrachtgeverschap van gemeenten waar het betreft de directievoering en financiële administratie van de basisbibliotheek stelt de Staatssecretaris van OC en W gedurende de looptijd van het veranderingsproces per jaar een bedrag van ongeveer €. 5 mln. beschikbaar voor gemeenten met minder dan 30.000 inwoners.

Bijlage 5: Voorzet voor een communicatieplan

Voor het welslagen van de Flevolandse Bibliotheekvernieuwing is het van groot belang dat alle betrokken partijen goed worden geïnformeerd over de verschillende stappen in het proces. Maar informatie alleen is niet genoeg. Ook meedenken en, waar nodig, meebeslissen zijn van belang.

Ingrediënten

1. Doelstelling van het project

Het opzetten van een goedfunctionerend provinciaal bibliotheekstelsel, te beginnen bij het vormgeven van een Flevolands Bibliotheekbureau voor de uitvoering van provinciale en bovenlokale taken.

2. Bijdrage die communicatie kan leveren aan het project

Door middel van gerichte communicatie kunnen de belanghebbende partijen betrokken worden bij het project en kan draagvlak worden verkregen voor de uitkomsten van het project.

3. Doelstelling van de communicatie

Op verschillende momenten informeren, vragen om input vanuit de verschillende doelgroepen, vragen om commitment van bepaalde doelgroepen en vragen om besluitvorming door bepaalde doelgroepen.

4. Doelgroepen

Leden van de zes gemeenteraden en van provinciale staten

Leden van de zes colleges van burgemeester en wethouders en van gedeputeerde staten

Leden van de vijf bibliotheekbesturen en het college van burgemeester en wethouders van Zeewolde

Bibliotheekdirecteuren

Beleidsmedewerkers bibliotheekwerk van de zes gemeenten

Bibliotheekmedewerkers

Landelijke stuurgroep bibliotheken

Procesbureau bibliotheekvernieuwing

Regionale pers

5. Middelen

Vergaderingen

Bijeenkomsten

Conferenties

Verslagen van verschillende typen bijeenkomsten

Website

Elektronische nieuwsbrief (e-zine), waarvan ook een papieren versie kan worden verspreid

Workshops

Presentaties

Persberichten

Persconferentie

Doelgroepbenadering:

Tijdens het proces zal steeds moeten worden beoordeeld met welke doelgroepen over ieder onderdeel wordt gecommuniceerd. Soms kunnen bepaalde doelgroepen ook als intermediair werken (bv. de beleidsmedewerkers informeren de portefeuillehouders of de bibliotheekdirecteuren informeren de bibliotheekbesturen of bibliotheekmedewerkers). In verschillende fasen van het project zal bovendien ook een andere opstelling noodzakelijk zijn. Zodra er beslissingen zijn genomen over de toekomstige structuur, is het bijvoorbeeld van belang dat de bibliotheekmedewerkers daar proactief over worden benaderd. Tot die tijd, is een passieve houding ten opzichte van de bibliotheekmedewerkers voldoende, terwijl dan juist naar de bibliotheekbestuurders wel een proactieve houding moet worden aangenomen. Ook de mate van openheid, de 'richting' van de communicatie (gericht op mededeling, op uitwisseling of op het vergaren van informatie) en de toon van de communicatie zijn aandachtspunten in het communicatietraject.

Betrokken instanties

Een randvoorwaarde voor goede communicatie is dat iedereen weet welke partijen aan het spel meedoen. Daarom volgt hieronder allereerst een inventarisatie van de verschillende gremia die in dit proces betrokken zijn:

Stuurgroep Flevolandse Bibliotheekvernieuwing

Overlegorgaan waarin alle portefeuillehouders bibliotheekwerk van de zes gemeenten en de provincie zitting hebben en een afgevaardigde van het bestuur van de SSBF. Hier worden besluiten van de Flevolandse overheden over het bibliotheekstelsel voorbereid. De Stuurgroep brengt advies uit aan de zes gemeenteraden en Provinciale Staten. De Stuurgroep wordt ondersteund door de Projectgroep Flevolandse Bibliotheekvernieuwing die de vergaderingen van de Stuurgroep voorbereidt.

Projectgroep Flevolandse Bibliotheekvernieuwing

Werkgroep waarin de gewenste structuur voor het Flevolandse Bibliotheekstelsel wordt voorbereid en uitgewerkt. De Projectgroep bestaat uit de beleidsambtenaren bibliotheekwerk van de zes gemeenten en de provincie, ondersteund door de interim-voorzitter van het Provinciaal Directeuren Overleg en door een extern adviseur. De projectgroep kan werkgroepen instellen voor het uitwerken van verschillende onderdelen van het project. Daarbij kan de hulp worden ingeschakeld van de directeuren van de lokale bibliotheken, met name wanneer het een taak betreft waarvoor zij binnen het PDO verantwoordelijk zijn.

Het bestuur van de SSBF

Bestaat uit leden van de lokale bibliotheekbesturen die uit hun midden een voorzitter, secretaris en penningmeester kiezen. Het SSBF-bestuur is formeel verantwoordelijk voor werkplan en begroting en jaarverslag en jaarrekening van de SSBF. Verder verstrekt het SSBF-bestuur opdrachten aan het PDO of externe bureaus voor specifieke producten;

Het Provinciaal Directeuren Overleg

Een overlegorgaan van de zes bibliotheekdirecteuren in Flevoland dat sinds 1,5 jaar op ad interim-basis wordt voorgezeten door een onafhankelijk voorzitter. Het PDO bereidt de bestuursvergaderingen van het SSBF-bestuur voor, voert opdrachten van het SSBF-bestuur uit en fungeert als uitwisselingsplatform en brainstormclub voor het lokale bibliotheekwerk;

De zes gemeenten en de provincie

Hebben elk een eigen dagelijks en algemeen bestuur dat besluiten neemt over de toekenning en hoogte van subsidie c.q. budgetten aan de lokale of provinciale bibliotheekorganisaties. Binnen het dagelijks bestuur (college van respectievelijk burgemeester en wethouders en gedeputeerde staten) is steeds een portefeuillehouder belast met speciale verantwoordelijkheid voor het bibliotheekwerk. De zeven portefeuillehouders worden ondersteund door beleidsambtenaren in dienst van de eigen organisatie. Waar nodig is het mogelijk ambtelijk of bestuurlijk overleg tussen de verschillende overheden te beleggen. Tijdens de projectperiode van de bibliotheekvernieuwing zal dit overleg voornamelijk plaatsvinden in de Stuurgroep en de Projectgroep Flevolandse Bibliotheekvernieuwing.

De lokale bibliotheekbesturen

Flevoland kent zes lokale bibliotheekorganisaties. Vijf daarvan zijn private rechtspersonen, een is een gemeentelijke dienst. Er zijn vijf lokale bibliotheekbesturen actief. In Zeewolde vormt het college van burgemeester en wethouders het dagelijks bestuur van de bibliotheek. Deze zes lokale bibliotheekbesturen zijn ieder verantwoordelijk voor jaarplan en begroting en jaarverslag en jaarrekening van de eigen lokale bibliotheek;

De lokale bibliotheekdirecteuren

De directeuren van de bibliotheken hebben een zeer belangrijke positie in het bibliotheekveld. Zij zijn de professionals bij uitstek. Onder aansturing van hun bibliotheekbestuur geven zij leiding aan de eigen bibliotheekorganisatie. Daarnaast vertegenwoordigen zij de bibliotheek ook in de NBLC, waar veel beslissingen worden genomen die van grote invloed zijn op het bibliotheekwerk;

De Medezeggenschaporganen c.q. Ondernemingsraden van de lokale bibliotheken

Het personeel van de lokale bibliotheken is georganiseerd in deze MR'en of OR'en en heeft via deze organen invloed op de organisatiestructuur van de eigen bibliotheek. Ook over de dagelijkse gang van zaken rond de uitvoering van bovenlokale taken kunnen de MR'en of OR'en uitspraken doen.

Landelijk is ook een aantal gremia van belang voor de Flevolandse Bibliotheekvernieuwing:

1. Er is de Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing, waarin OC&W, IPO, VNG en NBLC zijn vertegenwoordigd. De Stuurgroep adviseert OC&W over de herstructurering en, heel concreet, over de bestedingsplannen van de provincies voor de 5,5 miljoen regeling voor de vorming van basisbibliotheken in

of ten behoeve van gemeenten met minder dan 30.000 inwoners. De Stuurgroep wordt ondersteund door:

Het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing, een klein team van de procesmanager, een proces-medewerker en ondersteunende kracht. Het Procesbureau biedt ondersteuning bij het proces van herstructurering dat overal in het land plaats moet vinden.

De Vereniging NBLC heeft een belangrijke taak in het ondersteunen van bibliotheken bij het uitvoeren van hun taken. Daartoe ontwikkelt de NBLC diensten op het gebied van werkgeverschap, inhoudelijke bibliotheektaken, de formulering van brancheformules en zo meer. De NBLC biedt niet alleen ondersteuning, maar kan ook meer of minder dwingend zaken voorschrijven (€ 0,20 per inwoner voor bibliotheek.nl bijvoorbeeld).

Het Provinciale Contactpersonen Overleg – periodiek georganiseerd overleg tussen het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing, contactpersonen van provincies en provinciale afdelingen van de VNG en vertegenwoordigers van OC&W, VNG en IPO. Bedoeld als informatieplatform, maar wordt in de toekomst ook gebruikt om kennis over schoolvoorbeelden uit te wisselen. Flevoland is vertegenwoordigd in dit overleg door de beleidsmedewerkers van de provincie en de gemeente Dronten als vertegenwoordiger van de VNG-afdeling Flevoland.

In het communicatietraject moet steeds duidelijk zijn welke doelgroepen worden geïnformeerd en met welk doel. Gaat het om mee-weten, meedenken of meebeslissen? Daarbij moet goed worden gelet op de verschillende rollen die de partijen te spelen hebben (zie ook het stuk over probleemstelling, belangentegenstellingen en rolverdelingen).

Een goed communicatiemiddel lijkt in dit verband een elektronische nieuwsbrief (e-zine) Flevolandse Bibliotheekvernieuwing, een informatie-bulletin dat wordt verspreid via e-mail. Dit moet een snel en eenvoudig communicatiemiddel zijn voor iedereen die zich erop wil abonneren. Standaard wordt het e-zine via de mail verspreid, maar voor wie niet makkelijk over e-mail beschikt kan een papieren versie per post worden toegestuurd. In principe kan iedere betrokkene een abonnement op het e-zine nemen. Mogelijk kunnen er ook variaties komen meer gericht op specifieke doelgroepen.