

HIEMSTRA & DE VRIES BV
ORGANISATIE-ADVIESBUREAU
T +31 (0)30 252 37 77
F +31 (0)30 254 05 70
www.hiemstraendevries.nl

HIEMSTRA & DE VRIES

Ramstraat 27
3581 HD Utrecht

rapport

Toekomstbestendige bibliotheekondersteuning in Flevoland

2016/155

Utrecht, februari 2017

Inhoud

1	Inleiding	4
1.1	Aanleiding	4
1.2	Vraag	4
1.3	Doel van dit rapport	4
1.4	Antwoord op hoofdlijnen	4
1.5	Onderzoeksaanpak	6
1.6	Leeswijzer	6
2	Inzicht in het wettelijke kader	7
2.1	Wettelijke rol en taak provincies en POI	7
2.1.1	Definities	7
2.1.2	Algemene verantwoordelijkheden overheden	7
2.1.3	Specifieke provinciale ondersteuningstaken	8
2.1.4	Afgeleide netwerk taken en ondersteuning door POI	8
2.1.5	Interpretatie Wsob en beleidsruimte	8
2.2	Activiteitenpakket 2016 SFB en de Wsob	10
2.3	Beleid bibliotheekwerk andere provincies	11
3	Inzicht in de huidige innovatie-agenda	13
3.1	Criteria	13
3.1.1	Theoretisch kader	13
3.1.2	Landelijke kader	13
3.1.3	Provincie Flevoland	14
3.1.4	Twee basisbibliotheken hun gemeenten	14
3.1.5	SMART-criteria	14
3.2	Beoordeling	15
3.3	Advies aan de provincie Flevoland	16
4	Inzicht in mogelijke organisatievarianten en voorkeursvariant	18
4.1	Zes elementen voor de nieuwe manier van organiseren	18
4.2	Uitwerking drie varianten	19
4.2.1	Variant 1: SFB met brede innovatieopdracht	19
4.2.2	Variant 2: Provincie beheert een innovatiefonds, waar aanspraak op kan worden gemaakt.	20
4.2.3	Variant 3: Bibliotheken doen het zelf met hulp van een programmamanager	23
4.3	Advies	26



HIEMSTRA & DE VRIES

5	Vervolg: hoe zien de komende jaren er uit?	28
	Bijlage 1 Invulling bibliotheekbeleid per provincie	30
	Bijlage 2: overzicht taken SFB	38
	Bijlage 3: groslijst met organisatievarianten	40
	1. Beknopte omschrijving organisatievarianten	40
	2. Overzichtstabel met beoordeling	42

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Sinds 1 januari 2015 is de nieuwe bibliotheekwet, de Wet Stelsel Openbare Bibliotheekvoorziening (Wsob), van kracht. Hierin zijn de rol en verantwoordelijkheden van alle actoren vastgelegd. De invoering van de wet, en daarnaast een aantal trends in de (Flevolandse) samenleving, maken dat de provincie nieuwe richting willen geven aan de toekomst van de bibliotheekondersteuning in Flevoland. De provincie heeft daarom behoefte aan een advies over de inrichting van de ondersteuningsfunctie (momenteel uitgevoerd door het SFB) en de samenwerking met beide basisbibliotheken.

De nieuwe richting is een strategische vraag, met een perspectief voor de lange termijn.

Deze rapportage is het eindresultaat van dit onderzoek.

1.2 Vraag

De provincie heeft behoefte aan de volgende drie inzichten:

- Inzicht in haar wettelijke taken.
- Inzicht in de optimale manier om zowel de landelijke innovatie-agenda te combineren met de provinciale innovatie agenda en daarbij ruimte te scheppen voor initiatieven van organisaties buiten de reguliere bibliotheekstructuur.
- Inzicht krijgen in welke organisatiestructuur hierbij het beste past.

De provincie Flevoland heeft Hiemstra & De Vries gevraagd dit onderzoek uit te voeren. Samen met ACTA hebben wij dit onderzoek uitgevoerd.

1.3 Doel van dit rapport

Doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in de meest effectieve en efficiënte wijze waarop de (wettelijke) provinciale taken op basis van de Wsob vorm en inhoud kan krijgen in Flevoland en hoe daar structuur aan te geven. Invulling van innovatie en aansluiting op landelijk kader speelt een prominente rol.

1.4 Antwoord op hoofdlijnen

Uit ons onderzoek komen de volgende bevindingen naar voren die wij in dit rapport verder toelichten. Samengevat gaat het over de volgende bevindingen.

Ten aanzien van het wettelijke kader geldt dat de provincie:

- Een in overwegende mate door één of meerdere provincies gesubsidieerde of in stand gehouden voorziening treft (een Provinciale Ondersteuningsinstelling). Deze voorziening biedt een pakket aan ondersteunende activiteiten voor de lokale bibliotheken. Welke organisatorische vorm deze POI-voorziening heeft is vrij. De wijze van financiering en het hoogte van de bedragen is in de wet niet genormeerd.

HIEMSTRA & DE VRIES

- Voor deze POI's gelden drie specifieke provinciale taken. Uit onze analyse blijkt dat deze wettelijk taken relatief veel ruimte bieden. De drie specifieke taken en hun wettelijke ruimte zijn:
 - Distributie door de POI's van fysieke werken door middel van het interbibliothecaire leenverkeer (IBL) binnen de provincie en tussen de provincies. Algemeen wordt binnen deze provinciale taak uitgegaan van transport van 'deur-tot-deur'. Dit betekent dat verdere logistieke afhandeling door de bibliotheken zelf wordt verzorgd. Het transport en de afwikkeling in het bibliotheekstelsel vraagt logistieke administratieve inzet van de POI.
 - POI's zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor ontwikkeling van innovaties ten behoeve van de lokale bibliotheken, in overeenstemming met de Koninklijke Bibliotheek in verband met haar coördinerende taak. De term 'innovaties' en het begrip 'ontwikkeling van innovaties' wordt in de Wsob niet nader gedefinieerd. Het gaat algemeen om ontwikkelen en doorvoeren van veranderingen en vernieuwing. Het gaat in het algemeen over lokale behoeften, waarvoor centrale afstemming en ondersteuning nodig is door POI met de KB.
 - Gegevenslevering door onder andere POI's aan de KB (collecties) en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) voor wat betreft beleidsinformatie.

Ten aanzien van de innovatie-agenda geldt dat de twee Flevolandse bibliotheken en het SFB onlangs een provinciaal beleidsplan hebben opgesteld en deze hebben gedeeld met de provincie. Ons advies voor de provincie Flevoland betreft de volgende elementen:

- Wij bevelen de provincie aan de outline van de agenda te accepteren als outline van een provinciale innovatieagenda, maar nadere voorwaarde te stellen aan de verdere uitwerking, zoals opgenomen in de bovenstaande toelichting. Dat geldt met name voor de onderstaande onderdelen:
 - a. 'Proeftuin' en 'nieuwe bedrijfsmodellen' vraagt om nadere uitwerking in het plan zelf. De 'Proeftuin' kan als aanpak van open innovatie in een meer ambitieuze en uitgewerkte bijdragen aan de profilering van de provincie Flevoland.
 - b. Focus: van de grootste gemene deler naar het kleinste gemene veelvoud. Flevoland karakteriseert zich organisatorisch gezien als kleinschalig maar gedifferentieerd. Kleinschalig karakter vanwege de kleine schaal van slechts zes gemeenten en twee bibliotheken. Maar de provincie is gedifferentieerd qua bewoners: Almere als onderdeel van de randstad en provinciesteden en kleinere kernen met een meer lokale focus. Door dit gedifferentieerde karakter is de overlap, de grootste gemene deler, vrij klein en dun. Dan is het juist van toegevoegde waarde om te kijken naar lokale innovatieve initiatieven in een lokale context. Om vervolgens te leren van deze initiatieven en interessante en bruikbare elementen (denk aan de wijze van samenwerken met lokale partijen, invulling geven aan waardeproposities, et cetera) op te schalen door ze in te brengen in een andere lokale context.
 - c. In het plan worden veel container-begrippen gehanteerd die pas helder beeld geven als deze meer worden gedefinieerd en worden geconcretiseerd in de aanpak: participatie, zelfredzaamheid, sociale cohesie, bedrijfsmodel,

HIEMSTRA & DE VRIES

digivaardigheden, waardeproposities. Meer duiding van deze begrippen en bijbehorende doelen kan bijdragen aan heldere afspraken tussen provincie en het SFB.

- In het plan worden doorlopende activiteiten als vernieuwing van de collectie, marketing en educatie aangeduid als onderdeel van innovatie. Deze activiteiten hebben naar ons beeld meer betrekking op doorlopende verbeteringen in samenwerking tussen de drie partijen en minder op innovatie (in lijn met het theoretisch kader: 'niveau 0').

Ten aanzien van de organisatiestructuur adviseren wij om toe te werken naar een volgende structuur:

- De wettelijke taken (zoals de gegevenslevering, de distributie, het onderhouden contacten met de KB en andere POI's) beleggen bij één van de twee bibliotheken die dat met subsidie van de provincie voor de gehele provincie uitvoert.
- De innovatietaken financieel ondersteunen door middel van een innovatiefonds. Bibliotheken kunnen in een consortium met andere organisaties (denk aan ondernemingen, welzijnsinstellingen, onderwijsinstellingen) innoverende plannen indienen. De plannen worden gekeurd door een commissie/werkgroep die de plannen beoordeelt en middelen toekent. Per plan wordt aan de commissie/werkgroep verantwoording afgelegd over de doelmatigheid en doeltreffendheid van de besteding van deze middelen.
- Hierdoor komt de subsidie voor het SFB te vervallen.

1.5 Onderzoeksaanpak

In dit onderzoek hebben we de volgende aanpak gehanteerd:

- Het wettelijke kader is onderzocht door middel van bureauonderzoek.
- De invulling van het wettelijke kader door andere provincies is in kaart gebracht door middel van een schriftelijke enquête en telefonische interviews
- Voor wat betreft de beoordeling van de innovatie-agenda is op basis van onze eigen expertise, de landelijke ontwikkelingen en de wensen van de provincie Flevoland een aantal criteria opgesteld.
- De organisatiestructuur is opgesteld aan de hand van criteria die in samenspraak met de provincie Flevoland zijn opgesteld.
- Verder zijn er verdiepende gesprekken gevoerd met directeur van het SFB, de voorzitter van de Raad van Toezicht van het SFB, en met de twee directeurs van de twee basisbibliotheken in Flevoland.

1.6 Leeswijzer

In dit rapport komen de volgende onderdelen aan bod.

In het tweede, derde en vierde hoofdstuk komende de drie hoofdpogingen van dit onderzoek aan bod. De wettelijke taak in hoofdstuk 3, de innovatie-agenda in hoofdstuk 4 en de organisatiestructuur in hoofdstuk 5.

Wij ronden dit rapport af met een vijfde hoofdstuk waarin we ons advies uitzetten in de tijd.

2 Inzicht in het wettelijke kader

2.1 Wettelijke rol en taak provincies en POI

Op 1 januari 2015 trad de nieuwe Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob) in werking. Daarmee vervielen een aantal bepalingen in de Wet Specifiek Cultuurbeleid die betrekking hadden op het openbaar bibliotheekwerk. We gaan in op wettelijke definities, algemene wettelijke rol en taak overheden, specifieke en afgeleide wettelijke taken provincie en POI, interpretatie van de Wsob en de beleidsruimte voor de provincie.

2.1.1 Definities

Wettelijke kernfuncties bibliotheekvoorziening:

Een voor een ieder toegankelijke openbare bibliotheekvoorziening omvat in ieder geval de volgende functies, die bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling en verbetering van de maatschappelijke kansen van het algemene publiek:

1. ter beschikking stellen van kennis en informatie;
2. bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie;
3. bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur;
4. organiseren van ontmoeting en debat; en
5. laten kennis maken met kunst en cultuur.

Wettelijke definitie provinciale ondersteuningsinstelling (POI):

In overwegende mate door een of meer provincies gesubsidieerde of in stand gehouden voorziening die een pakket aan ondersteunende activiteiten biedt voor de lokale bibliotheken in de desbetreffende provincie of provincies.

Wettelijke definitie netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen:

Lokale bibliotheken, de provinciale ondersteuningsinstellingen en de Koninklijke Bibliotheek, vormen één netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen. Het provinciale netwerk wordt gevormd door de lokale bibliotheken en de POI.

2.1.2 Algemene verantwoordelijkheden overheden

De wet benoemt een aantal gezamenlijke verantwoordelijkheden van de drie overheden:

- Rijk, provinciebesturen en gemeentebesturen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen.
- Zij geven zich bij de uitoefening van deze verantwoordelijkheid rekenschap van de gemiddelde afstand tussen de lokale bibliotheekvoorziening en de inwoners.
- Zij bevorderen dat een door hen gesubsidieerde of in stand gehouden openbare bibliotheekvoorziening voldoet aan de volgende verplichtingen:
 - Maakt gebruik van een gezamenlijke catalogus
 - Is onderdeel van het interbibliothecaire leenverkeer
 - Voert collectiebeleid overeenkomstig het gezamenlijk collectieplan
 - Maakt gebruik van de landelijke digitale infrastructuur;

HIEMSTRA & DE VRIES

- Stemt zijn administratie van leden en zijn algemene voorwaarden af op de andere deelnemers
- Ondersteunt het onderwijs

Specifiek heeft het Rijk (ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen) aan de KB gevraagd de digitale openbare bibliotheek te ontwikkelen. De provincie heeft als rol om de POI-voorziening in stand te houden. De gemeenten draagt zorg voor de fysieke en lokale bibliotheekvoorziening.

2.1.3 Specifieke provinciale ondersteuningstaken

In de wet worden drie specifieke provinciale taken voor POI's benoemd:

IBL/distributie, innovatie en gegevenslevering:

- Distributie door de POI's van fysieke werken door middel van het interbibliothecaire leenverkeer binnen de provincie en tussen de provincies
- POI's zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor ontwikkeling van innovaties ten behoeve van de lokale bibliotheken, in overeenstemming met de Koninklijke Bibliotheek in verband met haar coördinerende taak
- Gegevenslevering door o.a. POI's aan de KB (collecties) en het Min. OCW (beleidsinformatie)

2.1.4 Afgeleide netwerktaken en ondersteuning door POI

In algemene zin heeft de POI een ondersteunende taak richting de bibliotheken in de provincie, maar geen uitvoerende taak m.b.t. bibliotheekactiviteiten en bedrijfsvoering, zoals ict-beheer, personeelszaken en financieel beheer. De POI is vrij om dergelijke taken als extra service aan bibliotheken en andere instellingen aan te bieden, zonder subsidie van de provincie. De afgeleide taken van de POI zijn:

- Ondersteunen landelijke en provinciale bibliotheeknetwerk
- Voldoen aan de verplichtingen in art. 8: gebruik gezamenlijke catalogus, IBL, beleid cf. collectieplan, gebruik digitale infrastructuur, afstemming administratie, voorwaarden en ondersteuning onderwijs
- 'Schakelfunctie' tussen KB en lokale bibliotheken

2.1.5. Interpretatie Wsob en beleidsruimte

Bij de uitvoering van de Wsob met betrekking tot de rol en taken van de POI doen zich vragen voor over de:

Algemene structuur en taakverdeling:

Het stelsel van openbare bibliotheken in Nederland is complex. Drie overheden, KB, de VOB, de POI's en ca. 140 stichtingen openbare bibliotheken werken samen op basis van een globale verantwoordelijkheids- en taakverdeling in een kaderwet. Veel samenwerkingsrelaties zijn in de afgelopen 20 jaar ontwikkeld en verschillen qua organisatie en aanpak per provincie, regio en gemeente.

De rol van de POI en de provincie concentreren zich op de ontwikkeling van de fysieke bibliotheekvoorziening. De POI heeft een 'schakelfunctie' in de relaties tussen de KB en de lokale bibliotheken,. De KB ontwikkelt een landelijk collectieplan, landelijke formules, arrangementen en 'halfabrikaten'. De POI's dragen samen met bibliotheken en in afstemming met de KB zorg van de uitwerking en de

HIEMSTRA & DE VRIES

ondersteuning van de implementatie. Deze functie kan echter ruimer en enger worden uitgelegd.

De vraag is in hoeverre er een wettelijke verplichting is om een POI in stand te houden in de vorm van een aparte organisatie, zoals een stichting. Het IPO stelt: "Volgens deze wet (de Wsob, red.) zijn provincies verplicht om een provinciale ondersteuningsinstelling te hebben en deze in stand te houden. Deze ondersteuningsinstellingen zijn per provincie verantwoordelijk voor het interbibliothecair leenverkeer en innovatie van de lokale fysieke bibliotheek"¹. De Wsob spreekt echter niet over een 'instelling' maar een 'voorziening'. Dat betekent volgens ons dat de organisatorische en juridische vorm geheel vrij is. Een POI kan bovendien een voorziening voor meerdere provincies zijn, zoals in Nood- en Zuid-Holland (Probiblio), Noord-Brabant en Limburg (Cubiss) het geval is.

De POI kan bijvoorbeeld een stichting, vennootschap, coöperatie of een afdeling van de provinciale overheid zijn. Een POI kan dus ook een 'voorziening' zijn binnen de organisatie van een stichting openbare bibliotheek, zolang de wettelijke taken en verplichtingen maar worden uitgevoerd.

Mate van bekostiging van de POI door de provincie en de wettelijk taken:

In de definities van de Wsob staat dat de POI 'in overwegende mate door een of meer provincies gesubsidieerde of in stand gehouden voorziening' is. Welke organisatorische vorm deze POI-voorziening heeft, is vrij en er is rekening mee gehouden dat een POI door meerdere provincies in stand wordt gehouden. De wijze van financiering en het hoogte van de bedragen is in de wet niet genormeerd.

De reikwijdte van de taak 'distributie':

Algemeen wordt binnen deze provinciale taak uitgegaan van transport van 'deur-tot-deur'. Dit betekent dat verdere logistieke afhandeling door de bibliotheken zelf wordt verzorgd. Het transport en de afwikkeling in het bibliotheekstelsel vraagt logistieke administratieve inzet van de POI. Door het Ministerie wordt het redelijk gevonden dat de ict-kosten van de afwikkeling van distributie mede door de provincie worden gedragen. Het rapport van DSP schat de kosten hiervan in de Groningse situatie op 10% van de ict-kosten van de bibliotheek. Enkele provincies subsidiëren de kosten van distributie niet volledig.

In Flevoland is in het verleden op verzoek van beide bibliotheken de IBL transportservice uitgebreid. Om deze reden betalen de twee bibliotheken een eigen bijdrage voor deze uitgebreidere service.

Definiëring en inkadering van 'innovatie':

De term 'innovaties' en het begrip 'ontwikkeling van innovaties' in de Wsob wordt niet nader gedefinieerd. Het gaat algemeen om ontwikkelen en doorvoeren van veranderingen en vernieuwing. Algemeen wordt er in het stelsel van uitgegaan dat veel innovaties ontstaan op basis van lokale behoeften, maar dat centrale afstemming en ondersteuning nodig is om te komen tot een efficiënte (middelen) en effectieve (monitoring, evaluatie en onderzoek effecten) aanpak met inzet van

¹ Zie: <http://www.ipo.nl/beleidsvelden/culturele-infrastructuur-monumentenzorg/monumentenzorg> (geraadpleegd januari 2017).

HIEMSTRA & DE VRIES

gespecialiseerde expertise bij de KB en de POI's. Op dit moment wordt de (concept)landelijke Innovatieagenda van de KB beschouwd als landelijke kadering van de domeinen waarbinnen innovatie in het stelsel gewenst is. De landelijke thema's zijn:

- Jeugd & onderwijs
- Participatie & zelfredzaamheid
- Persoonlijke ontwikkeling
- Doorontwikkeling van de klassieke bibliotheek

Invulling van concrete taken m.b.t. het 'collectieplan' en 'ondersteuning van het onderwijs':

Algemeen wordt uitgegaan van een ondersteunende en coördinerende taken bij het ontwikkelen van een provinciaal collectieplan en het ondersteunen van onderwijsdiensten. Reikwijdte en niveau bekostiging zijn niet bepaald.

Beleidsdoelstellingen provincies:

- Naast de wettelijke taken van de provincies en de POI's hanteren provincies ook eigen beleidsdoelstellingen als kader voor de opdracht aan de POI.
- Naast beleidsruimte in concrete uitvoering van de wettelijke taken heeft de provincie de vrijheid om beleid te bepalen waarbij aan de POI en de bibliotheken wordt gevraagd een bijdrage te leveren aan specifiek provinciale beleidsdoelstellingen. De mate waarin zal afhangen van de onderscheidende expertise en het uitvoeringspotentieel dat de POI en het bibliotheeknetwerk geloofwaardig kunnen mobiliseren. De beleidsdoelstellingen verschillen per provincie en kunnen betrekking hebben om een breed palet: toerisme, leefbaarheid, erfgoed, economie, Friese taal en kennisinfrastructuur, onderwijs en publieke informatievoorziening. Zo gaat de Provincie Groningen uit van een algemeen kader voor culturele steunfuncties en de Provincie Noord-Brabant van eigen beleidsdoelstellingen waar de POI Cubiss een bijdrage levert aan de uitvoering. De Provincie Fryslân geeft prioriteit aan Friese taal.

2.2 Activiteitenpakket 2016 SFB en de Wsob

De begroting 2016 van het SFB is beoordeeld op de formulering van de directe en afgeleide wettelijke taken. De conclusies zijn:

- IBL en distributie valt binnen de wettelijke taken
- Gegevenslevering valt binnen de wettelijk taken
- Afstemming en coördinatie binnen het provinciale bibliotheeknetwerk valt binnen de wettelijke taken
- Uitoefening van de 'schakelfunctie' valt binnen de wettelijke taken, w.o. de ontwikkeling van een provinciaal collectieplan
- ICT valt terecht niet binnen de wettelijk taken (overgangsregime)
- Achtergrondcollectie valt terecht niet onder de wettelijke taken (overgangsregime)
- Promotie en marketing nieuwe programma's valt niet onder de wettelijke taken
- Centralisatie selectie collectie valt niet onder de wettelijk taken
- Introductie landelijke bibliotheekpas is kwestieus. Kan vallen onder 'schakelfunctie', maar is project van de bibliotheken in verband VOB en niet van de KB

HIEMSTRA & DE VRIES

Dit staat los van eventuele doelstellingen en opdrachttaken vanuit de Provincie Flevoland zelf.

2.3 *Beleid bibliotheekwerk andere provincies*

Door middel van een enquête aangevuld met telefonische interviews hebben wij inzichtelijk gemaakt hoe de verschillende provincies invulling geven aan hun rol. Uit de antwoorden op de vragen ontstaat het volgende beeld²:

1. Provincies beschouwen IBL en de ontwikkeling van innovaties als de kern van de wettelijke taken van de POI's en de provincies als subsidiegevers.
2. Door de provincies worden als subsidiewaardige aanvullende (wettelijke of provinciale) taken genoemd:
 - a. Netwerktaken (art.8 Wsob), 'schakelfunctie', ondersteuning allianties
 - b. Gegevenslevering
 - c. Collectioneren/collectiebeleid
 - d. ICT-infrastructuur, hrm, marketing, administratie, diensten aan het onderwijs
 - e. Transitie naar toekomstbestendige bibliotheek en maatschappelijke functie bibliotheek
 - f. Programma's: Friese taal Biblioservice Fryslân, leven-lang-leren, taal- en media-vaardigheden, cultureel en historisch erfgoed, collectie bladmuziek HaFaBra³ en pluscollectie Bibliotheek Arnhem/Gelderland Bibliotheek
3. De overgang naar een nieuw subsidieregime voor de POI's wordt in enkele gevallen voorzien van een overgangsjaar/termijn of 'compensatiebudget'. Soms om de gevolgen voor bibliotheken of gemeenten te verzachten. In andere gevallen om later beleid nader aan te scherpen of nadere keuzes te maken.
4. De eigen bijdrage of tarieven voor diensten van de POI aan bibliotheken verschillen sterk. In enkele gevallen wordt een eigen bijdrage gevraagd voor IBL-service. Voor bedrijfsondersteunende diensten wordt in de meeste gevallen geen provinciale subsidie (meer) verstrekt of eigen bijdrage gevraagd; de hoogte hiervan verschilt sterk.
5. De vorm en mate van inhoudelijke bemoeienis met de ontwikkeling van innovaties is verschillend. Varianten zijn: een subsidieregeling of 'fonds', toetsing aan provinciale beleidskaders, het stellen van randvoorwaarden, sturing op beleidsdoelen van de provincie, integraal opnemen in werkplan POI, afstemming binnen bibliotheeknetwerk in activiteitenplan POI.
6. De inrichting en hoogte van innovatiebudgetten verschilt. In enkele gevallen een specifiek budget, in andere gevallen integraal onderdeel van de subsidie voor het werk- of activiteitenplan. Enkele provincies noemen concrete bedragen, andere nemen dit op in integraal budget voor het werkplan van de POI, sommigen wachten nog op finale besluitvorming door de provincie zelf.
7. De organisatie van de POI's is verschillend. In een enkel gevallen is provinciale ondersteuning een functie binnen een bredere bibliotheekorganisatie (Zeeland/ZB, Groningen, Drenthe), in andere is de POI-functie een specifieke ondersteuningsorganisatie. POI's die werken voor meer provincies zonderen de onderscheiden ondersteuning per provincie af in een werkplan en begroting per

² Zie bijlage 1 voor de complete uitwerking van het bibliotheekbeleid van de verschillende provincies

³ Harmonie, fanfare, brassband



HIEMSTRA & DE VRIES

provincie of in een formeel juridische scheiding tussen werkorganisaties onder één koepel (Overijssel/Gelderland, Noord-Brabant/Limburg).

8. Daar waar de POI een functie is in breder verband ontstaan vragen over financiële en organisatorische transparantie (Zeeland, Groningen, Drenthe) in de uitoefening van de POI- en andere (bibliotheek)functies.
9. Enkele provincies houden de mogelijkheid open dat andere partijen dan de POI op aanvraag subsidie ontvangen voor innovaties
10. De invoering van de Wsob is voor de alle provincies aanleiding geweest om de eigen rol en die van de POI nader en scherper te bepalen. Dit proces is nog niet bij alle provincies uitgekristalliseerd.

3 Inzicht in de huidige innovatie-agenda

Het SFB heeft haar ambities verwoord in het provinciaal beleidsplan. Versie 6, de meest actuele versie, hebben wij bestudeerd en beoordeeld. In dit hoofdstuk lichten wij toe op basis van welke criteria wij deze beoordeling hebben gebaseerd. Vervolgens lichten toe wat de beoordeling inhoudt. Tot slot geven wij de provincie Flevoland een advies hoe met deze beoordeling om te gaan.

3.1 Criteria

De volgende criteria gebruiken we voor de beoordeling van de innovatieparagraaf van het SFB:

1. Theoretisch kader van Langdon Morris⁴
2. Het landelijke kader van de KB
3. Uitgangspunten provincie Flevoland
4. Beleid twee basisbibliotheken en hun gemeenten
5. SMART-criteria

We lichten deze criteria in onderstaande subparagrafen verder toe.

3.1.1 Theoretisch kader

Voor het theoretische kader maken we gebruik van de classificatie van Langdon Morris. Deze onderscheidt vier niveaus van innovatie.

1. Incrementele innovaties: verbeteren van reeds bestaande activiteiten, diensten of producten
2. Nieuwe producten en technologieën: ontwikkelen van nieuwe activiteiten, diensten, producten met toepassing van nieuwe technologieën
3. Veranderen van het 'business model': nieuwe organisatie van activiteiten, diensten, producten, kostenstructuur, inkomstenstroom, waardeproposities en kernpartners
4. Ontwikkelen van geheel nieuwe onderneming in plaats van of naast de bestaande

3.1.2 Landelijke kader

In het landelijk kader spelen twee zaken een rol: de Wet Stelsel Openbare Bibliotheekvoorziening (Wsob; zie hoofdstuk 2) en de landelijke innovatieagenda die door de Koninklijke Bibliotheek (KB) is ontwikkeld ter uitvoering van de wettelijke landelijke regie- en coördinatietaken van de KB. We vatten de inhoud van de landelijke agenda als volgt samen:

- Domeinen: Jeugd en onderwijs, Participatie en zelfredzaamheid, Persoonlijke ontwikkeling, Verandering en verbreding klassieke bibliotheek
- Rollen: kennis en experimenten delen (landelijk/provinciaal), inhoudelijk en procesmatig ondersteunen innovatie, vraaggericht ondersteunen en versterken

⁴ Langdon Morris (2011). *Permanent Innovation: proven strategies and methods of successful innovators*. Innovation Academy

HIEMSTRA & DE VRIES

innovatie-aanpak, stimuleren cross-overs en samenwerkingsverbanden, innovatie IBL en transport in eigen programma

3.1.3 Provincie Flevoland

Op basis van de verdiepende gesprekken die wij met de provincie hebben gevoerd vatten wij de eisen van de provincie als volgt samen:

Innovatie verbreden met behulp van nieuwe partners, uit andere markten en domeinen, voor andere klantsegmenten. De ambitie van de provincie Flevoland is om innovatie van het bibliotheeknetwerk op een hoger plan te brengen. In termen van Morris: niveau 2. en 3. en mogelijk 4. Dat gaat verder dan het totaal van de innovaties die zijn opgenomen in het huidige beleidsplan van het SFB met beide bibliotheken. De prioriteiten van den provincie Flevoland zijn:

- Digitale innovatie (digitale openbare bibliotheek is wettelijke taak van het Rijk).
- Robuustheid aanpak versus kwetsbaarheid SFB
- Vergroten bereik, dichterbij burger
- Versterken profilering provincie Flevoland
- Kunnen differentiëren stad-platteland

3.1.4 Twee basisbibliotheken hun gemeenten

Gemeenten en bibliotheken in Flevoland hebben een directe subsidierelatie. Gemeenten bekostigen ca. 80% van de exploitatie. Wettelijk zijn gemeenten als hoofdfinancier verantwoordelijk voor de lokale fysieke bibliotheekvoorziening. De richting waarin beide bibliotheken, hun functies, organisatie en activiteiten zich ontwikkelen wordt in hoofdzaak door de gemeenten in Flevoland bepaald. De belangrijke onderwerpen op het gebied van (innovatie)beleid van de twee lokale bibliotheken en hun gemeenten zijn:

- Maatschappelijke onderneming, alfabetisering, informatievaardigheden, leefbaarheid, digitale innovatie, *communities*, marketing (Nieuwe Bibliotheek).
- Maatschappelijke functie, werk/participatie, welzijn/zorg, mediawijsheid, informele educatie, zelfontplooiing en communityvorming, bijdragen aan het verkleinen van maatschappelijke verschillen en het creëren van gelijke kansen, procesinnovatie (beleidsvorming en optimaliseren processen).

De mate waarin de bibliotheken invulling geven aan deze lokale opgaven is niet verder onderzocht in dit onderzoek. De aanname is dat beide bibliotheken op basis van subsidierelaties voldoen aan de opdracht van de gemeenten in Flevoland.

3.1.5 SMART-criteria

Deze criteria zijn relevant om een goede brug te maken naar concrete en realistische actieplannen:

- Specifiek: over de eenduidigheid van het plan en de doelstellingen.
- Meetbaar: mate waarin het plan en de doelstellingen te meten zijn en bepaald kan worden of de doelen worden bereikt.
- Acceptabel: mate waarin het plan en de doelstellingen aanvaardbaar zijn voor de betrokkenen.
- Realistisch: mate waarin het plan en de doelstellingen ook daadwerkelijk behaald kunnen worden.

HIEMSTRA & DE VRIES

- Tijdgebonden: helderheid over het tijdspad waarbinnen het plan en de doelstellingen behaald kunnen worden.

3.2 Beoordeling

De innovatieparagraaf van het SFB is integraal opgenomen in het Provinciaal Bibliotheekplan 2017 – 2020, versie 6. We lichten de hierin benoemde issues voor doorontwikkeling en vernieuwing er uit:

Innovatie issues SFB	Theoretisch kader	Eisen provincie	Landelijke agenda	Bibliotheken	SMART
Stimuleren persoonlijke ontwikkeling door	1.		++		
<i>Vergroten bereik: iedereen lid</i>	1.	++		++	+S +M +A +R
<i>Uitbreiden digitale dienstverlening</i>	1.	++		++	+S +A +R
<i>Nieuwe bedrijfsmodellen</i>	3.			++	+A
Verhogen participatie en zelfredzaamheid door	1.		++	++	
<i>Vergroten digivaardigheden</i>	1.			++	+S +M +A +R
<i>Aansluiting landelijke programma's en samenwerking</i>	1.		++	++	+A
Intensiveren ondersteuning jeugd en onderwijs door	1.		++	++	
<i>Bereik basisscholen uitbouwen</i>	1.			++	+S +M +A +R
<i>Aantal leeszwakke scholen halveren</i>	1.			++	+S +M +A +R
Verhogen efficiëntie distributie bibliotheek-materialen	1.	+	++		+S +M +A +R
Kantkennis en data-analyse	1.			++	+A
Ontwikkelen maatschappelijk ondernemerschap	3.	+	++	++	+A
Inrichten proeftuin Flevoland	3.	+	++		+A
Inrichten innovatieteams	1.	+	++		+S +A +R

Tabel 1: beoordeling provinciaal beleidsplan (versie 6) op de vijf criteria

We hebben de volgende toelichtende opmerkingen bij bovenstaand schema:

HIEMSTRA & DE VRIES

- Er is bij vrijwel alle innovatieactiviteiten sprake van incrementele innovatie. De landelijke innovatieagenda betreft overigens overwegende 'incrementele innovatie' (niveau 1, deels niveau 2) met een enkel accent op vernieuwing van het businessmodel (niveau 3). Er is daarmee spanning tussen de landelijke ambities en ambities van de provincie Flevoland.
- De innovatieactiviteiten sluiten aan op de 'grootst gemene deler' van het beleid van beide bibliotheken. Nadere differentiatie naar de verschillende aard van het karakter van stads- en plattelands-bibliotheek is niet zichtbaar.
- De relatie met de eigen innovatie-plannen van beide bibliotheken is niet duidelijk. De Bibliotheek Flevomeer steekt middelen in verbeteringen van beleidsformulering (A3-methode) en procesoptimalisatie (Lean Six Sigma) terwijl dit geen aanleiding is voor ondersteuning van innovatie vanuit SFB.
- De mogelijkheden voor profileren van de provincie is mogelijk aanwezig bij de inrichting en aanpak van de 'proeftuin Flevoland'.
- De aanpak van 'proeftuin Flevoland' is aanvaardbaar en gewenst maar weinig uitgewerkt. Zo is nog zeer vaag welke partners hiervoor worden uitgenodigd, of zij zijn benaderd en beschikbaar zijn, welke gezamenlijke doelen worden nagestreefd en hoe realistisch deze aanpak is
- Het ontwikkelen van nieuwe bedrijfsmodellen en maatschappelijk ondernemerschap is aanvaardbaar en gewenst, maar nog zeer vaag geformuleerd. De druk die gemeenten uitoefenen op de hoogte van de subsidie, de noodzaak van andere inzet van middelen (van uitlenen naar programma's) en de toekomstbestendigheid maakt focus op nieuwe waardeproposities, partners en inkomstenstromen urgent.
- In het plan wordt aangegeven dat er nog concrete actieplannen worden ontwikkeld. Niettemin ontbreekt enige aanduiding van planning en tijd.

3.3 Advies aan de provincie Flevoland

Wij bevelen de provincie aan de aanzet van de innovatieagenda te accepteren als aanzet van een provinciale innovatieagenda maar, in lijn met bovenstaande toelichting, nadere voorwaarden te stellen aan de verdere uitwerking. Dat geldt met name voor de onderstaande onderdelen:

- 'Proeftuin' en 'nieuwe bedrijfsmodellen' vraagt om nadere uitwerking in het plan zelf. De 'Proeftuin' kan als aanpak van open innovatie in een meer ambitieuze en uitgewerkte bijdragen aan de profilering van de provincie Flevoland.
- Focus: van de grootste gemene deler naar het kleinste gemene veelvoud. Flevoland karakteriseert zich organisatorisch gezien als kleinschalig maar gedifferentieerd. Kleinschalig karakter vanwege de kleine schaal van slechts zes gemeenten en twee bibliotheken. Maar de provincie is gedifferentieerd qua bewoners: Almere als onderdeel van de randstad en provinciesteden en kleinere kernen met een meer lokale focus. Door dit gedifferentieerde karakter is de overlap, de grootste gemene deler, vrij klein en dun. Dan is het juist van toegevoegde waarde om te kijken naar lokale innovatieve initiatieven in een lokale context. Om vervolgens te leren van deze initiatieven en interessante en bruikbare elementen (denk aan de wijze van samenwerken met lokale partijen, invulling geven aan waardeproposities, et cetera) op te schalen door ze in te brengen in een andere lokale context.



HIEMSTRA & DE VRIES

- In het plan worden veel container-begrippen gehanteerd die pas helder beeld geven als deze meer worden gedefinieerd en worden geconcretiseerd in de aanpak: participatie, zelfredzaamheid, sociale cohesie, bedrijfsmodel, digivaardigheden, waardeproposities. Meer duiding van deze begrippen en bijbehorende doelen kan bijdragen aan heldere afspraken tussen provincie en het SFB.

In het plan worden doorlopende activiteiten als vernieuwing van de collectie, marketing en educatie aangeduid als onderdeel van innovatie. Deze activiteiten hebben naar ons beeld meer betrekking op doorlopende verbeteringen in samenwerking tussen de drie partijen en minder op innovatie (in lijn met het theoretisch kader: 'niveau 0'). Wij adviseren deze activiteiten niet te bekostigen uit het provinciale innovatiebudget.

4 Inzicht in mogelijke organisatievarianten en voorkeursvariant

In dit hoofdstuk geven wij inzicht in de organisatiestructuur die het beste past bij een optimale en toekomstbestendige bibliotheekondersteuning. Ten eerste beschrijven wij de zes elementen die wij hebben geformuleerd waarlangs we de verschillende varianten uitwerken. Ten tweede zijn we aan de hand van een 'longlist' met verschillende organisatievormen (zie bijlage 2) gekomen tot een 'shortlist'. Deze selectie heeft plaatsgevonden in overleg met de provincie Flevoland op basis van praktische haalbaarheid en politieke wenselijkheid en heeft geleid dat er drie varianten zijn overgebleven.

Deze drie varianten vallen binnen het wettelijke kader zoals we dat in hoofdstuk 2 hebben toegelicht. Zoals in hoofdstuk 2 aangegeven gaan we in onze interpretatie uit van een ondersteuningsvoorziening zoals dat in de wet is weergegeven (en niet van een ondersteuningsinstelling zoals het IPO stelt). Tot slot komen wij aan het eind van het hoofdstuk tot een advies welke variant het meest optimaal en toekomstbestendig is.

4.1 Zes elementen voor de nieuwe manier van organiseren

Deze uitwerking vindt plaats aan de hand van zes organisatorische elementen:

1. Maatschappelijk effect: dit element gaat over de consequenties voor de samenleving. In eerste instantie voor de twee basisbibliotheken in Flevoland. In tweede instantie wat de leden en andere inwoners van Flevoland merken van de andere manier van organiseren.
2. Sturing & verantwoording: dit element gaat over de mate waarin de sturing en verantwoording helder en duidelijk zijn.
3. Bedrijfsvoering & dienstverlening: dit element gaat over de mate waarin de organisatie efficiënt en voordelig werkt en de mate waarin de provincie als subsidieverstrekker resultaat bereikt met haar subsidie. Daarnaast gaat dit element over de transparantie van de middelen: de mate waarin aangetoond kan worden wat er met de uitgekeerde middelen is gedaan en wat daarmee is bereikt.
4. Slagkracht & wendbaarheid: dit element gaat over de mate waarin de organisatie in staat is om snel in te spelen op veranderende behoeften van haar afnemers en zich daarnaar kan organiseren door in relatief korte tijd resultaat te bereiken.
5. Innovatie & kennis: dit element gaat over de mate waarin de organisatie kennis en expertise heeft of deze in korte tijd kan opdoen en deze tussen en met andere organisaties kan delen.
6. Transitie: dit element gaat over de tijd, energie en kosten die nodig zijn om van de huidige manier van organiseren over te kunnen gaan tot een nieuwe manier van organiseren.

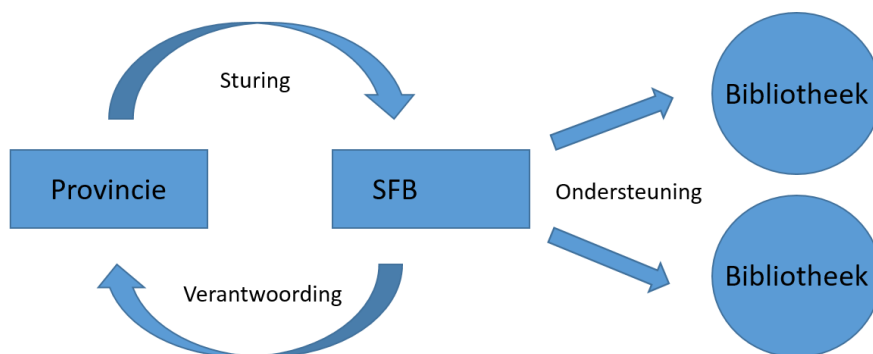
HIEMSTRA & DE VRIES

4.2 Uitwerking drie varianten

In deze paragraaf werken we drie varianten verder uit. Voor iedere variant hebben we de werking van de variant in een schema samengevat. Daarnaast hebben we, ter illustratie, de variant verder uitgewerkt aan de hand van een specifieke opdracht om laaggeletterdheid tegen te gaan. Tot slot kijken we naar de zes elementen die we hierboven hebben toegelicht.

4.2.1 Variant 1: SFB met brede innovatieopdracht

Samenvatting: Bij deze variant blijft het SFB bestaan in de huidige vorm. In de randvoorwaarden voor de subsidie geven we aan SFB mee welke rol en resultaten we van hen verwachten ten aanzien van de wettelijke taken (en specifiek de innovatieopdracht). Deze innovatieopdracht is breder dan de huidige opdracht.



Belangrijkste consequenties van deze variant zijn:

- **Maatschappelijk effect:** In deze variant verandert er niets ten opzichte van de huidige situatie. De bibliotheken worden, net als in de huidige situatie, ondersteund door het SFB. Ondersteuning bestaat uit drie wettelijke taken: distributie, innovatie en gegevenslevering.
- **Sturing & verantwoording:** De samenwerking tussen bibliotheken en het SFB verandert in deze variant niet ten opzichte van de huidige situatie. De provincie heeft een subsidierelatie met het SFB, waardoor ze kan sturen op begroting en programma. Verantwoording richting de provincie vindt jaarlijks plaats. Het SFB is verantwoordelijk voor de uitvoering van de wettelijke taken, ook als deze in opdracht van het SFB door derden worden uitgevoerd.
- **Bedrijfsvoering & dienstverlening:** Omdat het SFB in de huidige vorm blijft bestaan verandert er aan de bedrijfsvoering naar verwachting weinig. In de huidige situatie wordt 1/3 van het subsidiebudget gebruikt om de eigen organisatie draaiende te houden. Dit aandeel is relatief hoog, zeker omdat het SFB slechts twee organisaties ondersteunt.

HIEMSTRA & DE VRIES

- **Slagkracht & wendbaarheid:** De robuustheid van deze variant is beperkt, doordat de huidige SFB een kleine organisatie is. Dit leidt tot een vergrote kwetsbaarheid. De korte (en reeds bekende) lijnen zorgen ervoor dat uitvoering en dienstverlening voldoende aanpasbaar is aan voorliggende vraagstukken.
- **Informatie & kennis:** Deze variant sluit nagenoeg aan bij de huidige situatie. De informatie-uitwisseling en kennisdeling zullen van hetzelfde niveau zijn als in de huidige situatie.
- **Transitie:** Omdat het SFB in de huidige vorm blijft bestaan is er in deze variant geen sprake van organisatorische vernieuwing. Hierdoor zijn de transitiekosten zeer beperkt.

Wanneer is deze variant succesvol? Deze variant is succesvol als het SFB in staat is om voor zichzelf de rol als innovator (opnieuw) uit te vinden en optimaal kan samenwerken met de bibliotheken.

Hoe ziet het er in deze variant voor de bibliotheken uit om bijvoorbeeld laaggeletterdheid terug te dringen?

De bibliotheken hebben met het SFB contact over het terugdringen van laaggeletterdheid en stellen hier samen met partners (welzijnsinstellingen, ondernemers, onderwijsinstellingen) een plan over op. Dit plan is onderdeel van het innovatieprogramma dat onderdeel is van de subsidieaanvraag die het SFB doet bij de provincie Flevoland. Na het toekennen van de subsidie door de provincie beschikt het SFB en vervolgens de bibliotheken en partners over de middelen om laaggeletterdheid samen terug te dringen.

Vervolgens wordt het plan uitgevoerd. De resultaten (waar is het geld aan uitgegeven en wat heeft dat opgeleverd?) rapporteren de bibliotheken met de partners aan het SFB die deze rapportage benut in de subsidieverantwoording aan de provincie.

4.2.2 Variant 2: Provincie beheert een innovatiefonds, waar aanspraak op kan worden gemaakt.

Samenvatting: In deze variant beheert de provincie een innovatiefonds waar bibliotheken individueel, gezamenlijk of in een combinatie met andere partijen voor een deel aanspraak op kunnen maken. Middelen uit dit fonds worden uitgekeerd door projectvoorstellen in te dienen waarvan één of meerdere bibliotheken de hoofdaannemer is maar met minimaal één of meerdere partijen in een consortium (onderwijsinstellingen, welzijnsinstellingen, (sociaal) ondernemers). De projectvoorstellen worden beoordeeld door een commissie of werkgroep. Dit is een groep mensen met een bepaalde deskundigheid om de ingediende plannen te beoordelen. De provincie zal hierin zelf een aantal keuzes maken:

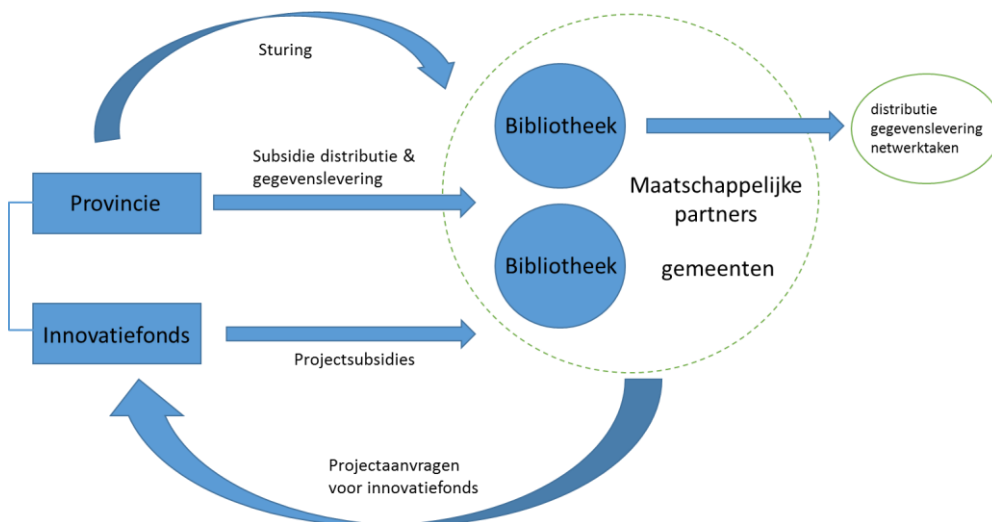
- **Omvang:** hoe groot/klein deze commissie/werkgroep is
- **Vertegenwoordiging:** hoe breed/smalle uit de Flevolandse samenleving deze commissie/werkgroep is. Ons voorstel is dat minimaal één commissielid/werkgroep lid (bijvoorbeeld de secretaris) in dienst is van de provincie Flevoland.
- **Samenstelling:** hoe vast/flexibel de commissie/werkgroep is qua samenstelling. Is ze flexibel met steeds wisselende leden (om zo in te kunnen spelen op de

HIEMSTRA & DE VRIES

aanvragen) of bestaat ze uit een vaste groep (niet altijd ingespeeld op de inhoud van een aanvraag)?

- Frequentie beoordelingen: hoe vaker de commissie/werkgroep samenkomt en wendbaar en slagvaardiger ze kan opereren. Hoe minder vaak ze samenkomt, hoe meer ze onnodige bureaucratie (indienen, vergaderen, beoordelen en eventueel bezwaar/beroep) kan voorkomen en kan sturen op de lange termijn ontwikkeling.

De commissie/werkgroep komt, kortom, periodiek bij elkaar en beoordeelt de voorstellen op een aantal criteria. Deze criteria moeten nog worden opgesteld, maar te denken valt aan criteria als: het aantal en de soorten aanvragers, de aanpak, het beoogd resultaat en de wijze waarop dit wordt geborgd, mate waarin het aansluit bij de provinciale cultuurnota, mate van vernieuwing, et cetera. In deze variant is het logisch om de distributietaak uit te besteden (zoals dat in de huidige situatie ook het geval is). Het beheer van deze taak wordt uitgevoerd door één van de twee bibliotheken voor de gehele provincie, evenals gegevenslevering. Ook de netwerkfunctie, het contact met de KB en andere POI's wordt uitgevoerd door iemand van deze bibliotheek. Deze bibliotheek ontvangt de middelen die nodig zijn om deze taken vorm te geven.



Alternatief in dit scenario: distributietaak uit laten voeren door een van de bibliotheken.

Belangrijkste consequenties van deze variant zijn:

- **Maatschappelijk effect:** Bibliotheken krijgen in deze variant de mogelijkheid om zich middenin de samenleving te profileren. Via het innovatiefonds worden subsidies verleend voor vernieuwende projecten. In deze variant is ruimte voor vergaand maatwerk, waarbij vraaggericht wordt gewerkt. De output is afhankelijk van de behoeften en wensen van bibliotheken en eventuele consortiumpartners. In de aanvraagcriteria kan er via positieve prikkels gestuurd worden op samenwerking met (maatschappelijke) partners.
- **Sturing & verantwoording:** Sturing vindt in deze variant plaats op twee manieren: via subsidie voor de wettelijke taken distributie en gegevenslevering en via

HIEMSTRA & DE VRIES

projectsubsidies voor innovatieprojecten. Qua verantwoording is deze variant redelijk eenvoudig. Voor de wettelijke taken distributie en gegevenslevering legt de uitvoerende bibliotheek verantwoording af aan de provincie. Voor de projectgebonden innovatiesubsidies wordt verantwoording afgelegd aan de provincie. De secretaris (medewerker van de provincie) is degene waar verantwoording aan wordt afgelegd. Deze medewerker legt verantwoording af aan zijn/haar portefeuillehouder. De toewijzing van projectsubsidies kan worden gedaan op verschillende manieren. Er kan (vanwege transparantie en legitimiteit) voor gekozen worden om een commissie de subsidieaanvragen te laten beoordelen. Bibliotheken zijn hoofdaanvrager van de subsidie (ook als er sprake is van een consortium) en daarmee eindverantwoordelijk. Zij leggen achteraf verantwoording af over de middelen, waarbij de kaders uit de projectaanvraag leidend zijn.

- **Bedrijfsvoering & dienstverlening:** De kosten efficiëntie van de innovatiemiddelen is in deze variant relatief hoog, doordat middelen rechtstreeks gekoppeld zijn aan een project, inclusief financiële onderbouwing. Dit verhoogt tevens de transparantie van de besteding van het innovatiebudget. Het overheadpercentage van deze variant is relatief laag, omdat het beheren van het fonds 'in huis' van de provincie plaatsvindt en gebruik gemaakt kan worden van de interne bedrijfsvoering en infrastructuur.
- **Slagkracht & wendbaarheid:** In deze variant gaan de innovatiemiddelen over verschillende 'schijven', waardoor de doorlooptijd langer wordt. Er is sprake van een aanvraagproces en een besluit per projectaanvraag. Door het aanvraagproces efficiënt te organiseren kan de doorlooptijd minimaal worden gehouden. Het is belangrijk om bureaucratische rompslomp te voorkomen. De bibliotheken (en eventuele consortiumpartners) moeten zich immers kunnen richten op hun kerntaken: het innoveren van hun aanbod en het in stand houden van hun dienstverlening.
- **Informatie & kennis:** De bibliotheken en de provincie zijn in deze variant verantwoordelijk voor het opbouwen en in stand houden van hun eigen kennis- en expertiseniveau. Gezien de centrale ligging in het land kost het relatief weinig tijd en energie om het netwerk met relevante kennispartners in het land te onderhouden. Doordat het beheer van het innovatiefonds onder de hoede van de provincie komt te staan, zal het kennisniveau van de provincie naar verwachting automatisch stijgen.
- **Transitie:** Het SFB komt in dit scenario te vervallen. Daarmee zijn frictiekosten gemoeid (afvloeiing personeel, vastgoed, kapitaallasten, et cetera). Naast de frictiekosten is er ook sprake van een implementatieperiode waarin het beheer en werking van het nieuwe innovatiefonds worden geregeld én waarin afspraken worden gemaakt met de bibliotheken. De extra personeels- en opleidingskosten van de medewerker die het fonds beheert worden door de provincie gedragen. Ten slotte vinden er contractuele wijzigingen plaats om de distributietaak door een externe partij te laten uitvoeren.

Wanneer is deze variant succesvol? Deze variant is succesvol als de provincie en de commissie in staat is om op een korte termijn aanvragen te behandelen. Deze variant werkt dan ook goed met een relatief klein aantal aanvragen (wij gaan uit van maximaal 15 tot 20 aanvragen per jaar) Daarnaast is het belangrijk dat de commissie een brede vertegenwoordiging heeft. Tot slot vraagt deze variant dat

HIEMSTRA & DE VRIES

bibliotheken en andere partners daadwerkelijk in staat zijn om gezamenlijk een ambitie en een bijbehorend plan te formuleren.

Hoe ziet het er in deze variant uit om een plan uit te voeren om bijvoorbeeld laaggeletterdheid terug te dringen?

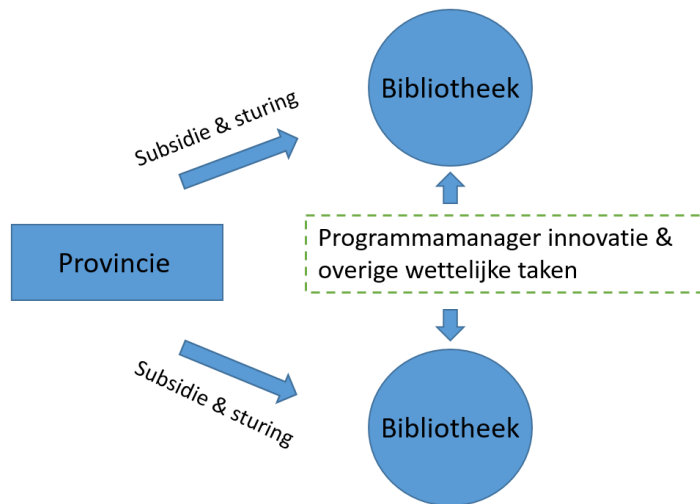
Om de laaggeletterdheid terug te dringen zoekt de bibliotheek de samenwerking met één of meerdere partners (welzijnsinstelling, ondernemer, onderwijsinstelling). Zij leggen hun aanpak vast in een plan en dat plan dienen zij in bij de commissie van het innovatiefonds. Deze commissie komt één keer per kwartaal bijeen en beoordeelt het plan. Bij een positief oordeel kent de commissie de middelen toe. Bij een negatief oordeel is er voor de bibliotheek en haar partners ook de mogelijkheid om bezwaar aan te tekenen.

Na het toekennen van de middelen kan de bibliotheek met haar partners aan de slag. Na afloop legt de bibliotheek samen met haar partners verantwoording af aan het innovatiefonds over de gebruikte middelen. Het Innovatiefonds stelt jaarlijks een overzicht op van de gesubsidieerde projecten.

4.2.3 Variant 3: Bibliotheken doen het zelf met hulp van een programmamanager

Samenvatting: In deze variant houdt het SFB op te bestaan en nemen de bibliotheken samen de innovatietaak op zich. Zij ondersteunen dus zichzelf. De bibliotheken maken zelf een plan op basis waarvan zij bij de provincie subsidie aanvragen. Om de synergie te vergroten tussen de bibliotheken en andere actoren stellen de bibliotheken, met subsidie van de provincie, iemand aan in de rol van een programmamanager. Deze programmamanager is de spin in het web als het gaat om innovatie op bibliotheekgebied in Flevoland. Hij/zij coördineert de verschillende individuele projecten, herkent wat er in de provincie nodig is en betreft de relevante partners. Hij/zij is contactpersoon voor de Koninklijke Bibliotheek en de provincie Flevoland en zorgt voor verbinding met andere bibliotheken in andere provincies. Ten slotte is de programmamanager coördinator van de overige wettelijke taken, namelijk distributie en gegevenslevering. Zie ook de figuur op de volgende pagina.

HIEMSTRA & DE VRIES



Belangrijkste consequenties van deze variant :

- **Maatschappelijk effect:** Voor de bibliotheken verandert er relatief veel. Vanuit het idee dat zij maar met twee organisaties zijn en weten wat er nodig is om innovatie van de grond te krijgen nemen zij zelf de innovatietaak op zich. Een stevige programmamanager helpt hen hierbij.
- **Sturing & verantwoording:** De rol van de provincie is in deze variant minimaal. Inhoudelijk heeft de provincie geen directe rol ten opzichte van de inzet van de innovatiemiddelen. Uiteraard kan ze op basis van de subsidierelatie wel indirect sturen op te behalen doelen en resultaten. Belangrijk is dat de bibliotheken heldere afspraken maken hoe en op welke manier zij bijdragen aan de financieel mogelijk maken van de functie van programmamanager en hoe deze programmamanager stuurt op resultaat. Het verantwoordingsproces verloopt zoals in een reguliere subsidierelatie. De bibliotheken leggen (in het geval van een gezamenlijk innovatieprogramma) verantwoording af. De programmamanager is de penvoerder van de subsidieaanvraag en de verantwoording, al zijn de twee bibliotheksdirecteuren verantwoordelijk. Het ligt voor de hand dat de wettelijke taken distributie en gegevenslevering worden uitgevoerd door een van de twee bibliotheken. Dit onderdeel kan dan hiërarchisch vallen onder de programmamanager of onderdeel zijn van een van de twee bibliotheken.
- **Bedrijfsvoering & dienstverlening:** Bibliotheken stellen een medewerker (bijvoorbeeld een programmamanager met een coördinerende rol) aan die deels wordt betaald door de ene bibliotheek en deels door de andere bibliotheek. Het ligt voor de hand dat de distributie wordt uitbesteed (maar dat is hun eigen keuze) en dat de programmamanager zich focust op het innovatieprogramma. Middelen van de provincie worden in deze variant relatief efficiënt ingezet en komen ten goede van de twee Flevolandse bibliotheken, zonder 'tussenstations'. De lijnen in deze variant zijn kort, doordat de programmamanager direct ten

HIEMSTRA & DE VRIES

- dienste staat van de bibliotheken en op onderdelen mogelijk schaalvoordelen kan behalen. Doordat de provincie aan tafel zit met de twee bibliotheken als ontvanger zijn de lijnen met de organisatie waar het gebeurt relatief kort.
- **Slagkracht & wendbaarheid:** Doordat bibliotheken als het ware zichzelf ondersteunen en deze verantwoordelijkheid laag is belegd is het idee dat innovaties snel van de grond komen en er optimaal aansluiting plaatsvindt tussen de bibliotheken en andere relevante actoren. Dit vraagt van de programmamanager om, gezien het verschillende karakter van de twee bibliotheken in Flevoland, per bibliotheek en vestiging te kunnen differentiëren in aanpak, stijl en focus.
 - **Informatie & kennis:** De bibliotheken en de provincie zijn in deze variant verantwoordelijk voor het opbouwen en in stand houden van hun eigen kennis- en expertiseniveau. Gezien de centrale ligging in het land kost het relatief weinig tijd en energie om het netwerk met relevante kennispartners in het land te onderhouden. Voor de provincie zal het ingewikkeld zijn om inhoudelijk gevoel te blijven houden bij de uitvoering, aangezien de relatie met de bibliotheken enkel subsidiegericht is.
 - **Transitie:** Het SFB komt in dit scenario te vervallen. Daarmee zijn frictiekosten gemoeid (afvloeiing personeel, vastgoed, kapitaallasten, etcetera). Om de innovatiemiddelen doelmatig in te kunnen zetten vragen de bibliotheken mogelijk een bijdrage in de daarmee gemoeide overhead.

Wanneer is deze variant succesvol? Deze variant komt maximaal tot zijn recht met een stevige programmamanager die partijen aan zich weet te binden, die projectleiders weet aan te jagen en aanvoelt wat er bij de twee bibliotheken nodig is om tot resultaten te komen.

Hoe ziet het er in deze variant uit om een plan uit te voeren om bijvoorbeeld laaggeletterdheid terug te dringen?

In deze variant is er binnen de twee bibliotheken in Flevoland een programmamanager aan de slag. De programmamanager stelt in overleg met de bibliotheken jaarlijks een innovatieprogramma op. Het innovatieprogramma dat de programmamanager heeft opgesteld samen met partners (bedrijven, werkgevers, scholen etc.) is de subsidieaanvraag bij de provincie Flevoland voor innovatie van het bibliotheekwerk. Na het verstrekken van de subsidie hebben de bibliotheken met hun partners de middelen om uitvoering te geven aan het innovatieprogramma.

In dit programma is laaggeletterdheid een van de speerpunten dat de bibliotheek samen met de partners oppakt. Een deel van de uitvoering ligt bij de medewerkers van de bibliotheken maar de programmamanager zal voor de belangrijke onderdelen ook een deel van de werkzaamheden uitvoeren. Daarnaast is hij/zij op de hoogte van de ontwikkelingen die spelen in het land met betrekking tot het tegengaan van laaggeletterdheid en is hij/zij in staat om bruikbare elementen van innovatieve ideeën elders te vertalen naar de Flevolandse context.

HIEMSTRA & DE VRIES

4.3 Advies

De drie uitgewerkte varianten zijn alle drie verschillend qua karakter. In de onderstaande tabel zetten we de voordelen en nadelen van de verschillende varianten op een rij.

Organisatievorm	Voordelen	Nadelen
1. SFB met brede innovatieopdracht	<ul style="list-style-type: none"> • beperkte hoeveelheid frictiekosten (vergeleken met varianten 2 en 3) • eenduidige sturing door provincie door middel van subsidie 	<ul style="list-style-type: none"> • onvoldoende slagkracht en innovatief vermogen • organisatorische kwetsbaarheid door omvang en zelfstandige karakter
2. Provincie beheert innovatiefonds met eigen medewerker	<ul style="list-style-type: none"> • biedt maximaal ruimte aan innovatieve initiatieven uit de samenleving waar bibliotheken een rol in hebben • sturing op projectbasis met vóóraf concrete doelen/resultaten en maatschappelijk effect • ruimte voor expliciete samenwerking met (maatschappelijke) partners door dit op te nemen als vereiste 	<ul style="list-style-type: none"> • minder korte lijnen doordat commissie oordeel moet geven over het ondersteunen van een initiatief. • relatief hoge administratieve lasten doordat er meerdere malen per jaar een aanvraag kan worden gedaan met bezwaar/beroep • relatief hoge (incidentele) transitiekosten. Dat is met name van toepassing als medewerkers van het SFB die nu zorgdragen voor gegevenslevering/distributie niet mee over gaan.
3. Bibliotheken organiseren innovatie zelfstandig	<ul style="list-style-type: none"> • korte lijnen (organisatie én uitvoering) • verantwoordelijkheid en inzet middelen zo dicht mogelijk bij de maatschappelijke bijdrage • nauwere samenwerking tussen bibliotheken op inhoud 	<ul style="list-style-type: none"> • toename van de afstand van de provincie ten opzichte van de uitvoering • succes van uitvoering afhankelijk van profiel programmamanager • relatief hoge (incidentele) transitiekosten. Dat is met name van toepassing als medewerkers van het SFB die nu zorgdragen voor gegevenslevering/distributie niet mee over gaan.

Tabel 2 Voor- en nadelen per organisatievariant

Wij adviseren de provincie Flevoland te kiezen voor de tweede of de derde variant, waarbij de tweede variant onze voorkeur heeft. Maar wij zien ook kansen om de kracht van de tweede en derde variant te combineren. In dat geval is er een programmamanager aan de slag voor beide bibliotheken die de netwerkfunctie met de KB en andere POI's oppakt en de verschillende aanvragen bij het innovatiefonds coördineert. Op deze manier is er maximale sturing op de aard en inhoud van de innovaties en een heldere verantwoordingslijn. Daarnaast is er aansluiting op het



HIEMSTRA & DE VRIES

netwerk. Tevens zijn de rollen van de overheid en de instelling zuiver. Om dit laatste kracht bij te zetten adviseren wij om een set met samenwerkingsafspraken te maken tussen de beide bibliotheken.

Wanneer de variant van het innovatiefonds als te vergaand wordt beschouwd adviseren wij om te kiezen voor de derde variant waarin de bibliotheken deze rol zelf oppakken. Door de relatief kleine schaal in Flevoland is dit wat ons betreft goed mogelijk. In deze variant staan de bibliotheken zelf aan de lat door middel van een stevige en ervaren programmamanager.

De eerste variant, de huidige variant met een brede innovatieopdracht, valt wat ons betreft af. We zien hiervoor de volgende redenen:

- In hoofdstuk 3 hebben we geconstateerd dat de innovatieve slagkracht beperkt is: een groot deel van de subsidie voor innovatie gaat zitten in het eerste niveau. Dat maakt dat het vertrouwen voor een brede innovatieopdracht laag is. De onderdelen die qua innovatie ambitieuzer zijn, zijn (vooralsnog) minder ver ontwikkeld.
- Het SFB ondersteunt twee bibliotheken met een verschillend karakter waardoor de ondersteuning op wat zij gemeenschappelijk hebben per saldo relatief dun is.
- Daarnaast is de organisatie relatief kwetsbaar door het beperkt aantal fte. Bij het SFB is 6,14 fte werkzaam. Door mogelijk ziekteverzuim en natuurlijk verloop is de organisatie relatief kwetsbaar.

5 Vervolg: hoe zien de komende jaren er uit?

Zoals in de inleiding aangegeven is de nieuwe richting die de provincie Flevoland in wenst te slaan voor de ondersteuning van bibliotheken een strategische wens met een lange termijn perspectief. Dat we de vervolgstappen ook slechts op strategisch niveau kunnen formuleren. Dat precieze stappen hangen af van politiek/bestuurlijke keuzes en andere ontwikkelingen.

Uitgaande van de voorkeursvariant die wij in hoofdstuk vier hebben beschreven zien wij voor de komende jaren een aantal stappen voor ons. Deze hebben wij verwerkt in de onderstaande tabel.

Jaar	Opgaven	Gewenste resultaat
2017	<p>Vorbereiding van de transitie:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. In dit jaar bereidt de provincie, het SFB en de bibliotheken de transitie voor. 2. Provincie bepaalt op basis van dit rapport en gesprekken met de basisbibliotheken, het SFB en de zes gemeenten welke variant haar voorkeur heeft. 3. De voorkeursvariant wordt door de betrokken partijen doorleeft. Dat wil zeggen dat met elkaar wordt doorgepraat over hoe de toekomstige organisatie eruit komt te zien, wie wat doet en wie waar op aangesproken kan worden. 4. Binnen wat redelijk en billijk is begint/continueert de provincie de afbouw van subsidies aan het SFB.⁵ 	<p>Resultaten van deze inzet zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alle gewenste ontwikkelingen zijn in gang gezet 2. Duidelijke keuze hoe de toekomstige organisatievariant. 3. De betrokken partijen weten hoe de toekomstige organisatievariant eruit komt te zien, in hoeverre er personeel van het SFB mee overgaat naar één van de bibliotheken. Tot slot helderheid in hoe de rolverdeling eruit komt te zien. 4. Afbouw van subsidie is juridisch correct. Het SFB weet (in financiële) zin waar ze aan toe is.
2018	<p>Transitiejaar waarin de betrokkenen de gewenste acties ondernemen om de transitie in gang te zetten. Hierbij denken wij aan de volgende onderdelen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Provincie formeert een commissie/werkgroep die aanvragen uit de Flevolandse samenleving gaan beoordelen. 6. Provincie richt het proces in om de aanvraag naar middelen uit het provinciale innovatiefonds te kunnen beoordelen. Het formuleren van 1) een beknopte beleidsnotitie met uitgangspunten voor de aanvraag en 2) een regeling om de aanvraag aan 	<p>Resultaten van deze inzet zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Duidelijkheid in de samenstelling en de rol van de commissie/werkgroep. 6. Toekomstig proces is helder omschreven en ingericht.

⁵ Op basis van deze uitkomsten kan de geformuleerde planning in dit hoofdstuk te krap dan wel te ruim zijn. Duidelijkheid hierin verkrijgen is dus een belangrijke eerste stap om te zetten.

HIEMSTRA & DE VRIES

Jaar	Opgaven	Gewenste resultaat
	<p>te toetsen, is onderdeel van deze uitwerking.</p> <p>7. Basisbibliotheken richten hun organisatie(s) in op de nieuwe taken die aan hun organisatie worden toegevoegd en maken onderlinge afspraken.</p> <p>8. Bibliotheken formuleren met partijen uit de Flevolandse samenleving de eerste aanvragen voor het provinciale innovatiefonds.</p>	<p>7. Basisbibliotheken zijn voorbereid op de nieuwe taken en hebben onderling heldere afspraken geformuleerd.</p> <p>8. Eerste aanvragen liggen klaar om in 2019 ingediend te kunnen worden.</p>
2019	<p>Jaar waarin de nieuwe ondersteuning voor het eerst van kracht is</p> <p>9. Commissie/werkgroep gaat aan de slag met het beheren van het innovatiefonds.</p> <p>10. (Eén van) de bibliotheken geeft uitvoering aan de wettelijke taken zoals distributie/gegevenslevering</p>	<p>Resultaten van deze inzet zijn:</p> <p>9. Beoordeling van de eerste aanvragen is een feit.</p> <p>10. Distributie en gegevenslevering worden op de nieuwe manier uitgevoerd.</p>
2020 en verder	<p>Continue doorontwikkeling van de nieuw ingezette</p>	<p>Er vindt een verbetering plaats in de werkwijze op basis van ervaringen van alle betrokkenen</p>

Tabel 3 Planning voor de komende jaren

Vervolg: hoe zien de komende jaren er uit?

Bijlage 1 Invulling bibliotheekbeleid per provincie

Vragen Provincie								
	<i>Wettelijke taken provincie</i>	<i>Taken gesubsidieerd door provincie</i>	<i>Welke diensten betalen/eigen bijdrage bibliotheken</i>	<i>Actieve rol provincie innovatieagenda en rol bibliotheek-netwerk</i>	<i>Budget voor innovatieagenda; subsidie provincie</i>	<i>Structuur POI en subsidierelatie provincie</i>	<i>Toekomstige wijziging in rol provincie/taken POI</i>	<i>Toekomstige wijziging/verschuiving in subsidiebudget POI/innovatie-agenda</i>
Drenthe	IBL, innovatie, netwerktaken art. 8 Wsob, gegevenslevering	Wettelijke taken volledig gesubsidieerd: IBL, innovatie, gegevenslevering Deels kosten collectioneren, netwerktaken en hrm, marketing, ict, administratie. Innovatiebudget centraal inzetten voor vitaal bibliotheeknetwerk	hrm, ICT, administratie, marketing. Maatwerk per bibliotheek mogelijk	Provincie stelt kaders, betaalt externe procesbegeleider, PVE POI voor werkplan en innovatie Bibliotheek-directies en Biblionet ontwerpen innovatieagenda	Door verschuiving inzet subsidie Biblionet Drenthe is 650.000 vrijgemaakt voor innovatieagenda	Stichting Biblionet Drenthe omvat POI-functie en ondersteuning 7 kleine bibliotheken en de directe exploitatie van 2 bibliotheken. Ambitie Biblionet: alle stichtingen bibliotheken 'infuseren'	Meer strikte focus op wettelijke taken. Evaluatie hybride functie Biblionet Drenthe. Meer onderscheid en transparantie in POI-taken en eerste-lijns bibliotheekwerk gewenst	Voorlopig extra compensatiebudget aan gemeenten t.b.v. spreiding: 10.000 per vestiging. Budgettering en organisatie innovatie wordt extern onderzocht.
Fryslân	IBL, ondersteuning netwerk, innovatie	Centraal collectioneren Friese Taal Wettelijke en deze taken volledig gesubsidieerd	ICT, HRM, administratie	Biblioservice en bibliotheken	Innovatiebudget 244.00 plus niet gespecificeerde onderdelen productgroepen marketing, digitale product-ontwikkelingen kennisontwikkeling	Provincie en Stichting Biblioservice Fryslan als ondersteuningsorganisatie	Herijking taken en middelen vanaf 2018 Biblioservice: 4 product-groepen in werk/product plan	2017 geen wijzigingen

HIEMSTRA & DE VRIES

Vragen								
	<i>Wettelijke taken provincie</i>	<i>Taken gesubsidieerd door provincie</i>	<i>Welke diensten betalen/eigen bijdrage bibliotheken</i>	<i>Actieve rol provincie innovatieagenda en rol bibliotheek-netwerk</i>	<i>Budget voor innovatieagenda; subsidie provincie</i>	<i>Structuur POI en subsidierelatie provincie</i>	<i>Toekomstige wijziging in rol provincie/taken POI</i>	<i>Toekomstige wijziging/verschuiving in subsidiebudget POI/innovatie-agenda</i>
Provincie								
Gelderland	IBL, innovatie,	Collectiebeleid, ondersteuning bibliotheeknetwerk Rijnbrink: ondersteuning programma Leven Lang Leren en beheer bladmuziek HaFaBra Bibliotheek Arnhem: collectie Plus-bibliotheek/Gelderland Bibliotheek	Bedrijfsondersteuning en uitvoering	Innovatieagenda door Rijnbrink en bibliotheeknetwerk Provincie stuurt op doelen en programma's: cultureel dynamisch netwerk, talenten professionals ontwikkelen, toegankelijkheid culturele producties en voorzieningen	Budget 600.000 gereserveerd voor innovatie. 2017 is overgangsjaar. Verdeling budget/taken Rijnbrink en Bibliotheek Arnhem staat na besluit Staten vast. Is subsidieregeling/fonds voor impuls innovatie. Niet vanzelfsprekend voor Rijnbrink. Ook voorstellen uit netwerk zelf. Project	Stichting Rijnbrink bestaat o.m. uit twee stichtingen Overijssel en Gelderland		

HIEMSTRA & DE VRIES

Vragen Provincie	Wettelijke taken provincie	Taken gesubsidieerd door provincie	Welke diensten betalen/eigen bijdrage bibliotheken	Actieve rol provincie innovatieagenda en rol bibliotheek-netwerk	Budget voor innovatieagenda; subsidie provincie	Structuur POI en subsidierelatie provincie	Toekomstige wijziging in rol provincie/ taken POI	Toekomstige wijziging/ verschuiving in subsidiebudget POI/innovatie-agenda
					basisvaardigheden en netwerk van partners staat centraal. Rijnbrink moet 'rol en budget verdienen' in doelgerichte netwerksamenwerking			
Groningen	IBL, ontwikkeling innovatie, algemene steunfunctietaken o.b.v. art.8 Wsob, gegevenslevering	Subsidiecriteria Biblionet: zie wettelijke taken hiernaast. Medefinanciering op autonomen (gemeentelijke) taken. Transitiekosten naar	(Bijna) geen zelfstandige bibliotheken. Stad Groningen. Alles loopt via Biblionet. Door gemeenten	Invulling innovatieagenda o.b.v. innovatiebudget, door partijen zelf en gemeenten	Budget ontwikkeling innovatie Bibliotheken. Er komt een subsidieregeling, ook andere partijen	Biblionet Groningen omvat eerste lijn bibliotheekwerk en POI-functie, geen lokale stichtingen,	Meer onderscheid/transparantie in POI en eerste lijns bibliotheekwerk gewenst.	Knip in wettelijke taken en niet-wettelijke taken is gemaakt. Budget wettelijke taken krimpt en medefinanciering

HIEMSTRA & DE VRIES

Vragen								
	<i>Wettelijke taken provincie</i>	<i>Taken gesubsidieerd door provincie</i>	<i>Welke diensten betalen/eigen bijdrage bibliotheken</i>	<i>Actieve rol provincie innovatieagenda en rol bibliotheek-netwerk</i>	<i>Budget voor innovatieagenda; subsidie provincie</i>	<i>Structuur POI en subsidierelatie provincie</i>	<i>Toekomstige wijziging in rol provincie/taken POI</i>	<i>Toekomstige wijziging/verschuiving in subsidiebudget POI/innovatie-agenda</i>
Provincie		toekomstbestendige bibliotheek	wordt bekostigd: hrm, ict, netwerkkosten, finan./personele adm., marketing, promotie, beheer gebouwen		dan Biblionet kunnen aanvragen. Vereist is dat Biblionet participeert. Co-financiering gemeenten en inzet breder doel mogelijk. Jaarlijks 300.000	m.u.v. Groningen Forum	Convenant provincie-gemeenten i.z. ondersteuning autonome gemeentelijke taken. Gezamenlijk opdrachtgeverschap	(ondersteuning) lokale voorziening wordt meer
Noord-Brabant	IBL, innovatie (structureel)	Innovatie: educatieve functie, ondernemerschap, fin. ruimte maken in kosten uitleenfunctie: transitie naar maatschappelijke functie. Geen wettelijke taak, maar los programma: taal- en media vaardigheden tot 2020	Bedrijfsvoering, HRM, opleidingen Eigen bijdrage ICT kosten		Integraal in subsidiering Werkplan en subsidie provincie	Cubiss Next en twee 'werkstichtingen' voor N.Brabant en Limburg Nieuw sturingskader voor alle uitvoerende organisaties. Werkplan Cubiss-N.Brabant basis subsidiëring		

HIEMSTRA & DE VRIES

Vragen								
	<i>Wettelijke taken provincie</i>	<i>Taken gesubsidieerd door provincie</i>	<i>Welke diensten betalen/eigen bijdrage bibliotheken</i>	<i>Actieve rol provincie innovatieagenda en rol bibliotheek-netwerk</i>	<i>Budget voor innovatieagenda; subsidie provincie</i>	<i>Structuur POI en subsidierelatie provincie</i>	<i>Toekomstige wijziging in rol provincie/taken POI</i>	<i>Toekomstige wijziging/verschuiving in subsidiebudget POI/innovatie-agenda</i>
Provincie								
Zuid-Holland	IBL, innovatie	Netwerktaken bibliotheken. IBL gedeeltelijk gesubsidieerd. Projectgelden voor cultureel/historisch erfgoed	ICT, administratie, hrm: kostendekkend tarief bibliotheken IBL eigen bijdrage bibliotheken	Taak voor Probiblio en netwerk. Provincie stelt randvoorwaarden op. Aandacht provincie voor verschil in stedelijk en landelijk gebied	Is inhoudelijk en budgettair onderdeel werkplan Probiblio	Provincie subsidieert activiteiten in werkplan Probiblio voor bibliotheeknetwerk Zuid-Holland. Aandacht voor transparantie onderscheid werkplan Zuid-/Noord-Holland. Behoeft aan gescheiden boekhouding	Meer ambtelijke inzet provincie. Prestatieafspraken maken met Probiblio. Randvoorwaarden formuleren voor provinciale uitvoeringsagenda innovatie en vernieuwing van het IBL	Eerste helft 2017 is overgangperiode
Noord-Holland	IBL, innovatie, schakelfunctie	IBL (deels gesubsidieerd), innovatie, netwerktaken	IBL: eigen bijdrage bibliotheken ruim 30%. ICT, administratie, hrm	Probiblio organiseert netwerk om gezamenlijk een voorstel voor innovatie te doen in activiteitenplan op basis	Budget integraal in werkplan Probiblio. Ook inzet van bibliotheken zelf	Meerjarige subsidie o.b.v. werkplan Probiblio voor 4 jaar. Activiteitenplan Probiblio wordt per jaar vastgesteld.	Subsidies en begrotingen N-Holland en Z-Holland geheel gescheiden	Mogelijk aanpak vergel. Erfgoed voor crossovers (los van boekjaarsubsidie). Jaar 2017 eerste jaar dat provincie werkt met nieuw cultuurbeleid en

HIEMSTRA & DE VRIES

Vragen								
Provincie	Wettelijke taken provincie	Taken gesubsidieerd door provincie	Welke diensten betalen/eigen bijdrage bibliotheken	Actieve rol provincie innovatieagenda en rol bibliotheek-netwerk	Budget voor innovatieagenda; subsidie provincie	Structuur POI en subsidierelatie provincie	Toekomstige wijziging in rol provincie/taken POI	Toekomstige wijziging/verschuiving in subsidiebudget POI/innovatie-agenda
				<p>behoeften netwerk en landelijke innovatieagenda. Overleg met gemeenten in regio's</p> <p>Overkoepelend doel: 100% jeugd lid van bibliotheek en thema's uit landelijke innovatieagenda</p> <p>Provincie: innoveren in breed netwerk en crossovers, met bedrijfsleven. Provincie onderzoekt welk instrument hiervoor geschikt is</p>		Geen convenant met gemeenten. Cultuurbeleid provincie is kader		kader Wsob duidelijk heeft beschreven. Volgend jaar bekijken hoe de activiteiten van Probiblio nog verder aan te scherpen
Utrecht	IBL, innovatie, netwerktaken, ict	IBL, innovatie, ICT-infra als drager van netwerk en invoering 1 ledenpas	Bedrijfsondersteuning voor rekening	Taak bibliotheeknetwerk en Bisc.	De totale innovatiesubsidie is opgebouwd uit zowel innovatie als	Basis: Cultuurnota. Anders subsidiëren	Geen wijzigingen; kerntaken blijven IBL, ict,	

HIEMSTRA & DE VRIES

Vragen								
Provincie	Wettelijke taken provincie	Taken gesubsidieerd door provincie	Welke diensten betalen/eigen bijdrage bibliotheken	Actieve rol provincie innovatieagenda en rol bibliotheek-netwerk	Budget voor innovatieagenda; subsidie provincie	Structuur POI en subsidierelatie provincie	Toekomstige wijziging in rol provincie/taken POI	Toekomstige wijziging/verschuiving in subsidiebudget POI/innovatie-agenda
			bibliotheken/eigen en bijdrage	Thema's sluiten aan bij landelijke innovatieagenda	beleid en advies, resp. 408.993 + 478.052 = 886.845	partnerinstellingen provincie Bisc als dé provinciale ondersteuningsinstelling tbv vitaal netwerk. Tussenstap 1- 3 jaar.	innovatie en netwerktaken	
Zeeland	Collectiebeleid, IBL, netwerken en allianties, innovatie	IBL, ondersteuningstaken netwerk, ondersteuning diensten aan onderwijs	ICT, HRM en administratie	Taak ZB en bibliotheeknetwerk, is in ontwikkeling in overleg provincie	Integraal in Werkplan ZB en bibliotheken o.b.v. bestaand budget ZB ca. 1.2 mio. Bibliotheken dragen nog eens ruim 650.000 bij	Provincie subsidieert de ZB (eerste lijn bibliotheekwerk door gemeente Middelburg). ZB verschillende functies: Zeeuwse Bibliotheek, POI, onderzoek, Bibliotheek Middelburg	Provincie wenst meer transparantie en onderscheid in financiën en functies Subsidie voor 4 jaar obv meerjarig uitvoeringsprogramma heeft voorkeur	
Flevoland	IBL, innovatie,	IBL, innovatie netwerktaken, gegevenslevering	HRM, administratie in eigen beheer	SFB en twee bibliotheken	Subsidiebudget verschuift van ICT naar innovatie,	Stichting FB is de POI van Flevoland voor 2	Organisatie POI-taken en	Geen wijzigingen in volume subsidie voorzien

HIEMSTRA & DE VRIES

Vragen								
	<i>Wettelijke taken provincie</i>	<i>Taken gesubsidieerd door provincie</i>	<i>Welke diensten betalen/eigen bijdrage bibliotheken</i>	<i>Actieve rol provincie innovatieagenda en rol bibliotheek-netwerk</i>	<i>Budget voor innovatieagenda; subsidie provincie</i>	<i>Structuur POI en subsidierelatie provincie</i>	<i>Toekomstige wijziging in rol provincie/taken POI</i>	<i>Toekomstige wijziging/verschuiving in subsidiebudget POI/innovatie-agenda</i>
Provincie			Bibliotheken betalen gefaseerd in 3 jaar ICT zelf. Collecties worden afgestoten naar instellingen	maken werkplan incl. innovatie	oplopend naar 440.000	basisbibliotheken Almere en Lelystad/overige gemeenten	innovatie extern in onderzoek	
Limburg	IBL, innovatie	IBL, innovatie, opgenomen in werkplan Cubiss Limburg	Subsidie voor ondersteuningstaken die opgenomen zijn in werkplan Cubiss Limburg. Overige taken zaak van Cubiss Limburg en bibliotheken zelf	Provincie beziet welke accenten worden geplaatst in uitvoeren landelijke innovatieagenda, zodat deze passen bij de urgentie in de Limburgse samenleving	Geen specifiek budget innovatie. Is rode draad in projecten uit het werkplan	Cubiss Limburg is de POI waarmee een subsidierelatie bestaat voor uitvoering wettelijke taken	Per jaar wordt bezien waar de focus moet liggen in uitvoering wettelijke taken. Wordt vastgelegd in werkplan Cubiss Limburg	In 2016 110.000 korting, geen nieuwe bezuinigingen voorzien in 2017. Per jaar afspraken in werkplan.
Overijssel	IBL, netwerktaken, innovatie, collectioneren	IBL, netwerktaken, innovatie, collectioneren Overijssel-collectie voor netwerk Niet-wettelijk taken/projecten: cultuureducatie, sociale kwaliteit, Voorleesexpress	Eigen bijdrage bibliotheken voor niet-wettelijke taken van 20-80% per taak	Taak Rijnbrink/OBD en bibliotheken	Voor innovatie bibliotheekwerk is 800.000 beschikbaar en voor regionale innovatie 550.000	Rijnbrink-onderdeel: Stichting Overijsselse Bibliotheekdienst Subsidie o.b.v. prestatie-afspraken	Geen nieuwe wijzigingen	Geen nieuwe wijzigingen

Bijlage 2: overzicht taken SFB

In de onderstaande tabel volgt een overzicht van de wettelijke en niet wettelijke taken die het SFB uitvoert. De inventarisatie is gebaseerd op basis van documentenstudie (BPB versie 6) en een telefonisch interview.

Activiteiten	inzet fte		Perspectief	Opmerkingen
	Taak	Overhead		
coördinatie en adm. transport	0,06	0,06		bibliotheken bekostigen een deel van deze taak
idem	0,11	0,06		
onderdeel ICT beheer, verzamelen en bewerken data	0,22	0		vaste stelpost van €100.000 per jaar
activiteiten in ontwerp				ontplooien innovatieagenda 2016- 2018
bevorderen netwerkvorming	1,44	0,11		
garanderen aansluiting bibliotheeknetwerk op landelijke programma's en netwerk				
ontwikkelen collectieplan	0,33	0,06		
directie, ondersteuning, PDO		0,45		
Achtergrondcollectie PO/VO, landelijke projecten	2,81	0,06	Achtergrondcollectie wordt op verzoek bibliotheken door SFB afgestoten	
ICT infrastructuur			geen wettelijke taak; overdracht in 2015 - 2018	

HIEMSTRA & DE VRIES

Activiteiten	inzet fte	Perspectief	Opmerkingen
Marketing en promotie nieuwe programma's bibliotheken Flevoland	0,33 0,06		Als zelfstandige activiteit geen wettelijke taak. Indien onderdeel innovatieagenda wel ingebed in innovatie als wettelijke taak.
Introductie nieuwe landelijke bibliotheekpas			Landelijke aanpak onder regie van branchvereniging VOB. Valt strikt genomen niet onder schakelfunctie POI- KB, maar is wel landelijk programma
Centralisatie selectie collectie			geen wettelijke taak; realiseren efficiëntie lokale besparingen
Subtotaal	5,3 0,86		
Totaal	6,16		

Bijlage 3: groslijst met organisatievarianten

In hoofdstuk vier van dit rapport hebben we drie varianten verder uitgewerkt. Deze 'shortlist' aan varianten is voortgekomen uit een 'longlist' met verschillende organisatievormen. Deze bijlage geeft inzicht in de longlist van organisatievormen. Varianten 1, 2 en 4a zijn geselecteerd voor verdere uitwerking, dit is aangegeven met een *.

1. Beknopte omschrijving organisatievarianten

1. SFB met brede innovatieopdracht: in deze variant veranderen we niets aan de bestaande structuur. In de randvoorwaarden voor de subsidie geven we aan SFB mee welke rol en resultaten we van hen verwachten ten aanzien van innovatie. Deze innovatieopdracht is breder dan de huidige opdracht.
2. Provincie organiseert het zelf: in deze variant neemt de provincie zelf een medewerker in dienst die de opdracht heeft de bibliotheken te ondersteunen. Dat doet hij of zij door middel van het beheren van een bibliotheekondersteuningsfonds. Bibliotheken kunnen individueel, gezamenlijk of in een combinatie met andere partijen aanspraak maken voor een deel van dit fonds door projectvoorstellen in te dienen. In deze variant is het logisch om de distributietaak uit te besteden (zoals dat in de huidige situatie ook het geval is).
3. Uitbesteding. In deze variant houdt het SFB op te bestaan, en besteed de provincie de ondersteunende taken uit één of meerdere POI's. Wij zien twee mogelijkheden:
 - a. Totale ondersteuning uitbesteden aan bestaande POI's: De totale bibliotheekondersteuning besteden we in deze variant uit aan BISC, ProBiblio, of een andere POI.
 - b. Differentiatie in uitbesteden: de variant lijkt op variant 3a, maar we differentiëren voor de verschillende bibliotheken, vanuit het idee dat de twee bibliotheken verschillen qua karakter. De ondersteuning voor de FlevoMeer bibliotheek wordt uitbesteed aan de ene POI (bijvoorbeeld Rijnbrink) en de ondersteuning voor de Nieuwe Bibliotheek wordt uitbesteed aan een andere POI (bijvoorbeeld ProBiblio).
4. Bibliotheken doen het zelf. In deze variant houdt het SFB op te bestaan en nemen de bibliotheken deze taak zelf op zich. De provincie verstrekt de subsidie aan de twee bibliotheken die op basis van een plan/programma. Met deze middelen organiseren de bibliotheken zelf hun ondersteuning (al dan niet door daar aanvullend één of meerdere mensen voor aan te nemen). Wij zien twee mogelijkheden:
 - a. Zelf doen: bibliotheken stellen een medewerker (bijvoorbeeld een programmamanager met een coördinerende rol) aan die voor de helft

HIEMSTRA & DE VRIES

wordt betaald door de ene bibliotheek en voor de helft door de andere bibliotheek. Het ligt voor de hand dat de distributie wordt uitbesteed (maar dat is hun eigen keuze) en dat de programmamanager zich focust op het innovatieprogramma.

- b. Inkoopvariant: de bibliotheken ontvangen samen de provinciale subsidie en 'winkelen' zelf bij de verschillende POI's om zo tot een samenhangend ondersteuningspakket te komen dat past bij hun eigen situatie. Bijvoorbeeld met behulp van vouchers die de provincie afgeeft. In de huidige situatie kopen de bibliotheken ook al producten in bij andere POI's dan het SFB. In deze variant trekken we deze lijn door.
5. Flevolandse bibliotheekcoöperatie: In deze variant nemen SFB, FlevoMeer Bibliotheek en De Nieuwe Bibliotheek (en eventueel andere organisaties) samen deel in een coöperatie. De provincie verstrekt haar subsidie aan deze coöperatie. De coöperatie is een zogenaamde multi-stakeholder coöperatie omdat ze bestaat uit verschillende type leden. De leden streven samen één doel na: innovatie in de Flevolandse bibliotheekwereld. Zij kunnen ook distributie uitvoeren, maar het ligt voor de hand dit uit te besteden (zoals dat nu ook gebeurt).
6. Eén basisbibliotheek. In deze variant stuurt de provincie aan op één basisbibliotheek met wie zij rechtstreekse afspraken maakt over de te bereiken doelen en de middelen die daar voor nodig zijn. Het SFB komt dan te vervallen.

2. Overzichtstabel met beoordeling

	Variant 1*: SFB met brede innovatie opdracht	Variant 2*: Provincie beheert fonds, Overige taken met of door andere partij	Variant 3a: Aansluiten bij bestaande POI	Variant 3b: Differentiatie: Deel via Probiblio, deel via variant 2 of 3	Variant 4a*: Bibliotheken doen het zelf	Variant 4b: Bibliotheken kopen zelf in	Variant 5: Coöperatievariant SFB/Nieuwe Bibliotheek/ Flevobibliotheek	Variant 6: Provincie stuurt aan op één basisbibliotheek in Flevoland. Rechtstreekse afspraken
<p>Maatschappelijk effect</p> <p>Dit criterium gaat over de consequenties voor de samenleving. In eerst instantie voor de twee basisbibliotheken, in tweede instantie voor de leden en andere inwoners van Flevoland.</p>	+	+	+/-	+/- Voordeel dat is deze variant aansluit bij de behoefte van de individuele basisbibliotheek Nadeel dat Flevolandse synergie waar lange tijd hard aan is gewerkt verdwijnt	+	+/- Voordeel: maatwerk voor individuele bibliotheek nodig heeft Nadeel: vraagt voor bibliotheken meer tijd en energie om ondersteuning te organiseren en in te kopen.	+	-
<p>Helderheid in sturing, verantwoording en financiële relaties</p> <p>Dit criterium gaat over de mate waarin de sturing, verantwoording en de financiële 'relaties' helder en duidelijk zijn.</p>	+	+	-	- Differentiatie zorgt voor een mix van (en daarmee complexere) relaties voor sturing en verantwoording.	+/-	-	-	+/- Het SFB als tussenliggende organisatie komt te vervallen. De provincie maakt rechtstreekse afspraken met één organisatie.

HIEMSTRA & DE VRIES

	Variant 1*: SFB met brede innovatie opdracht	Variant 2*: Provincie beheert fonds, Overige taken met of door andere partij	Variant 3a: Aansluiten bij bestaande POI	Variant 3b: Differentiatie: Deel via Probiblio, deel via variant 2 of 3	Variant 4a*: Bibliotheken doen het zelf	Variant 4b: Bibliotheken kopen zelf in	Variant 5: Coöperatievariant SFB/Nieuwe Bibliotheek/ Flevobibliotheek	Variant 6: Provincie stuurt aan op één basisbibliotheek in Flevoland. Rechtstreekse afspraken
				Afstemming tussen de bibliotheken verdwijnt.	bibliotheek voor welk onderdeel aan de lat staat	verschillende aanbieders	krijgen. Dat maakt de sturing ingewikkeld.	Gezamenlijke sturing door gemeenten en provincie is complex.
Slagkracht	+/- Afhankelijk van het thema is de slagkracht relatief hoog of laag. In de sturing zijn de lijnen kort wat de slagkracht ten goede komt.	+	-	-	+	+	+/-	+/-
Dit criterium gaat over de mate van slagkracht. In hoeverre de organisatie relatief korte tijd resultaat kan bereiken	Omdat bibliotheken zelf middelen aanvragen voor een concreet project met concrete resultaten is de slagkracht van deze variant vrij groot.	Binnen een grote POI met veel bibliotheken als partner zullen de 2 bibliotheken marginaal invloed hebben op het werkplan. Transparantie in exploitatie aandeel Flevoland is gering	Als onderdeel van een andere en grotere POI is de slagkracht beperkt, omdat ook andere provincies via hun eigen subsidies invloed uitoefenen over het programma van deze POI's.	Relatief hoge slagkracht, omdat provincie en bibliotheken directe afspraken maken.	Slagkracht is relatief hoog, omdat de bibliotheken op maat producten kunnen afnemen bij andere POI's in het land, en deze ook weer kunnen wijzigen als de geboden kwaliteit lager is dan verwacht.	Afhankelijk van de omvang en samenstelling van de coöperatie is de slagkracht relatief hoger of relatief lager. Wanneer partijen elkaar goed weten aan te vullen is de slagkracht relatief hoog.	In deze variant is de slagkracht relatief hoog. De provincie doet zaken met één partij en kan bijsturen waar nodig. Samenwerking met gemeenten kan vertragend werken. Een samenwerkings-overeenkomst kan daarbij helpen.	
Robuustheid	-	+	+	+	+	+	+	+/-
Dit criterium gaat over de mate van	Robuustheid is relatief laag. Het	Beheer van het fonds vindt plaats	Als onderdeel van een grotere	Als onderdeel van een grotere	Omdat de bibliotheken in	Omdat de verschillende	Doordat meerdere	Robuustheid is relatief groot omdat het gaat

HIEMSTRA & DE VRIES

	Variante 1*: SFB met brede innovatie opdracht	Variante 2*: Provincie beheert fonds, Overige taken met of door andere partij	Variante 3a: Aansluiten bij bestaande POI	Variante 3b: Differentiatie: Deel via Probiblio, deel via variant 2 of 3	Variante 4a*: Bibliotheken doen het zelf	Variante 4b: Bibliotheken kopen zelf in	Variante 5: Coöperatievariant SFB/Nieuwe Bibliotheek/ Flevobibliotheek	Variante 6: Provincie stuurt aan op één basisbibliotheek in Flevoland. Rechtstreekse afspraken
kwetsbaarheid van de organisatie. In hoeverre er maatregelen zijn getroffen om de kwetsbaarheid te verlagen dan wel de robuustheid te vergroten.	SFB is een kleine organisatie en daarmee kwetsbaar.	door de provincie. De provincie heeft diverse 'checks and balances' die de kwetsbaarheid verlagen. Organiseren van vervanging bij verzuim is wel een vereiste.	organisatie is de robuustheid relatief groot.	organisatie is de robuustheid relatief groot.	deze variant relatief veel zelf oppakken (programma-manager heeft een coördinerende rol) is de robuustheid relatief groot.	producten worden afgenomen van verschillende grotere organisaties is de robuustheid relatief groot.	organisaties in een coöperatie samenwerken is de robuustheid relatief groot.	om een relatief grote bibliotheek. Het feit dat het gaat om één organisatie maakt deze variant ook kwetsbaar.
Wendbaarheid	+	+	-	-	+	+	+/-	+
Dit criterium gaat over de mate waarin de organisatie in staat is om snel in te spelen op veranderende behoeften van haar afnemers.	Gezien de kleine schaal en de korte lijnen is de wendbaarheid relatief groot.	Door vanuit het fonds steeds opnieuw middelen aan concrete projecten toe te wijzen is deze variant erg wendbaar	Door onderdeel te zijn van een groter geheel is de wendbaarheid in deze variant laag.	Door onderdeel te zijn van een groter geheel is de wendbaarheid in deze variant laag.	Als twee samenwerkende organisaties is de wendbaarheid in deze variant relatief hoog.	Wendbaarheid is relatief hoog omdat de bibliotheken die onderdelen van POI's kunnen afnemen die aansluiten bij hun behoefte op dat moment.	Afhankelijk van de omvang en samenstelling van de coöperatie is de wendbaarheid (net als de slagkracht) relatief hoog of laag	Wendbaarheid is afhankelijk van de samenwerking van gemeenten en provincie. Een samenwerkings-overeenkomst kan hierbij helpen.
Bedrijfseconomisch effect	-	+	+/-	+/-	+	+/-	+/-	+
Dit criterium gaat over de mate waarin de	Momenteel is ongeveer één derde van de	Middelen worden ingezet op concrete plannen waar de	Flevoland wordt geacht naar rato bij te dragen. Omvang hangt af	Flevoland wordt geacht naar rato bij te dragen. Omvang hangt af	Middelen van de provincie worden in deze variant	Deze variant is doeltreffend, maar relatief	Afhankelijk van de omvang en de samenstelling van	Er vanuit gaande dat er tevens synergie is te

HIEMSTRA & DE VRIES

	Variant 1*: SFB met brede innovatie opdracht	Variant 2*: Provincie beheert fonds, Overige taken met of door andere partij	Variant 3a: Aansluiten bij bestaande POI	Variant 3b: Differentiatie: Deel via Probiblio, deel via variant 2 of 3	Variant 4a*: Bibliotheken doen het zelf	Variant 4b: Bibliotheken kopen zelf in	Variant 5: Coöperatievariant SFB/Nieuwe Bibliotheek/ Flevobibliotheek	Variant 6: Provincie stuurt aan op één basisbibliotheek in Flevoland. Rechtstreekse afspraken
organisatie financieel gezien efficiënt en voordeling werkt.	subsidie van het SFB bestemd voor het draaien van de eigen organisatie. Dat is relatief veel voor het ondersteunen van slechts twee organisaties	financiële onderbouwing onderdeel van is. Dat maakt deze variant kostenefficiënt.	van de subsidie per inwoner van andere provincie(s). Omgekeerd is deze variant goedkoper dan variant 4b. 'Losse' afname van onderdelen is relatief duurder.	van de subsidie per inwoner van andere provincie(s). Omgekeerd is deze variant goedkoper dan variant 4b. 'Losse' afname van onderdelen is relatief duurder.	relatief efficiënt ingezet en komen ten goede van de twee Flevolandse bibliotheken.	duurder dan wanneer Flevoland de samenwerking zoekt met één POI (variant 3a of 3b)	de coöperatie is deze variant relatief goedkoop of duur. Verwachting is dat er relatief veel overhead (tijd en energie) nodig is om partijen bij elkaar te brengen, te laten overleggen en samenwerken Btw regime hangt af van specifieke juridische vorm. Openbare bibliotheken hebben nu een gunstig btw regime. Advies fiscalist nodig.	behalen uit de fusie is deze variant kostenefficiënt. Deze variant heeft nauwelijks verdere ondersteuning of overhead
Ruimte voor opbouwen/ verwerven van expertise en kennis	+	-	+	+	-	+	+	-
Dit criterium gaat over de mate waarin de	SFB heeft als POI regulier contact en overleg en heeft op die manier goed zicht	De bibliotheken en de provincie zijn in deze variant verantwoordelijk	Als onderdeel van een grotere POI is het relatief eenvoudig om het kennis- en	Als onderdeel van een grotere POI is het relatief eenvoudig om het kennis- en	De bibliotheken en de provincie zijn in deze variant verantwoordelijk	Omdat de bibliotheken onderdelen afnemen bij andere POI's	Door de diversiteit aan partners in de coöperatie wordt het kennis- en	De bibliotheek en de provincie zijn in deze variant verantwoordelijk voor het

HIEMSTRA & DE VRIES

	Variant 1*: SFB met brede innovatie opdracht	Variant 2*: Provincie beheert fonds, Overige taken met of door andere partij	Variant 3a: Aansluiten bij bestaande POI	Variant 3b: Differentiatie: Deel via Probiblio, deel via variant 2 of 3	Variant 4a*: Bibliotheken doen het zelf	Variant 4b: Bibliotheken kopen zelf in	Variant 5: Coöperatievariant SFB/Nieuwe Bibliotheek/ Flevobibliotheek	Variant 6: Provincie stuurt aan op één basisbibliotheek in Flevoland. Rechtstreekse afspraken
organisatie kennis en expertise heeft of deze in korte tijd kan opdoen.	op innovatieve en belangrijke ontwikkelingen in het binnen- en buitenland	voor het opbouwen en in stand houden van hun eigen kennis- en expertiseniveau. Gezien de centrale ligging in het land kost het relatief weinig tijd en energie om het netwerk met relevante kennispartners in het land te onderhouden.	expertiseniveau op te bouwen en te onderhouden.	expertiseniveau op te bouwen en te onderhouden	voor het opbouwen en in stand houden van hun eigen kennis- en expertiseniveau. Gezien de centrale ligging in het land kost het relatief weinig tijd en energie om het netwerk met relevante kennispartners in het land te onderhouden.	komt zij, bij het goed onderhouden van het netwerk, in aanraking met nieuwe ontwikkelingen en houdt zij op die manier haar kennis en expertise 'up to date'.	expertiseniveau vanuit verschillende disciplines gevoed.	opbouwen en in stand houden van hun eigen kennis- en expertiseniveau. Gezien de centrale ligging in het land kost het relatief weinig tijd en energie om het netwerk met relevante kennispartners in het land te onderhouden.
Transitie Dit criterium gaat over de éénmalige tijd, energie en kosten die nodig zijn om van de huidige manier van organiseren over te kunnen gaan tot een nieuwe manier van organiseren.	+	-	-	-	-	-	+/-	-
	Transitiekosten in deze variant zijn zeer beperkt, omdat ze nagenoeg overeenkomt met de bestaande variant	Opheffen van het SFB, zorgdragen voor het personeel, aannemen en scholen van nieuw personeel zorgt voor eenmalige frictiekosten	Opheffen van het SFB en het zorgdragen voor het personeel zorgt voor eenmalige frictiekosten. Daarnaast vragen POI's mogelijk een bijdrage om in te kunnen stappen.	Opheffen van het SFB en het zorgdragen voor het personeel zorgt voor eenmalige frictiekosten	Opheffen van het SFB en het zorgdragen voor het personeel zorgt voor eenmalige frictiekosten. Bibliotheken vragen mogelijk bijdrage in de overhead.	Opheffen van het SFB en het zorgdragen voor het personeel zorgt voor eenmalige frictiekosten	De stichting komt te vervallen, en er wordt coöperatie opgericht. Frictiekosten relatief beperkt: het personeel van SFB kan waarschijnlijk over naar de coöperatie.	Opheffen van het SFB en het zorgdragen voor het personeel zorgt voor eenmalige frictiekosten. Daarnaast zijn de eenmalige kosten van een fusie alleen te dragen als er

HIEMSTRA & DE VRIES

	Variant 1*: SFB met brede innovatie opdracht	Variant 2*: Provincie beheert fonds, Overige taken met of door andere partij	Variant 3a: Aansluiten bij bestaande POI	Variant 3b: Differentiatie: Deel via Probiblio, deel via variant 2 of 3	Variant 4a*: Bibliotheken doen het zelf	Variant 4b: Bibliotheken kopen zelf in	Variant 5: Coöperatievariant SFB/Nieuwe Bibliotheek/ Flevobibliotheek	Variant 6: Provincie stuurt aan op één basisbibliotheek in Flevoland. Rechtstreekse afspraken
							Transitiekosten zitten met name in het aangaan van de samenwerking tussen de verschillende organisaties in de coöperatie.	daadwerkelijk een besparing is te realiseren door de bibliotheken samen te voegen.
Vernieuwende karakter Dit criterium gaat over de mate waarin de organisatievorm vernieuwend en innovatief is.	Deze variant heeft geen bijzonder vernieuwend karakter	Voor Nederland geen unieke werkwijze. Wel vernieuwend in Nederland op dit moment	Deze variant heeft geen bijzonder vernieuwend karakter	Deze variant heeft geen bijzonder vernieuwend karakter	Deze variant is relatief vernieuwend.	Niet bijzonder vernieuwend. Dit gebeurt nu al veelvuldig, al hebben bibliotheken in hun provincie dan nog hun 'eigen' POI.	Vernieuwend om als provincie, bibliotheken en POI actief te sturen op het tot stand brengen van een coöperatie	Deze variant is relatief vernieuwend