

Aan:  
de voorzitter en leden van  
provinciale staten van Drenthe

Assen, 26 juni 2006  
Ons kenmerk 25/5.3/2006006795  
Behandeld door mevrouw I.J.A. Hilberink (0592) 36 56 11  
Onderwerp: Marsrouteplan bibliotheekvernieuwing Drenthe, actualisering 2006

Geachte voorzitter/leden,

In maart 2005 hebt u het Marsrouteplan bibliotheekvernieuwing 2005-2007 vastgesteld. Het hierbij gevoegde Marsrouteplan bibliotheekvernieuwing, actualisering 2006, is hiertoe het uitvoeringsprogramma voor 2006.

De actualisering geeft tevens de stand van zaken weer van het proces van bibliotheekvernieuwing in onze provincie tot nog toe. Het blijkt dat wij op koers liggen. De actualisering is dan ook een nadere uitwerking van hetgeen in 2005 is ingezet. Er is dan ook geen aanleiding het Marsrouteplan of de uitvoering ervan bij te stellen.

Hoogachtend,

gedeputeerde staten van Drenthe,

, secretaris

, voorzitter

Bijlage(n):  
jk/coll.

**MARSROUTEPLAN BIBLIOTHEEKVERNIEUWING  
DRENTE**

**ACTUALISERING 2006**



**MARSROUTEPLAN BIBLIOTHEEKVERNIEUWING  
DRENTHÉ**

**ACTUALISERING 2006**

Provincie Drenthé  
Postbus 122  
9400 AC Assen  
Productgroep Cultuur en Welzijn  
Telefoon: 0592-365611  
Assen, april 2006



## 1.INLEIDING

Voor u ligt de nota 'Actualisering Marsrouteplan Bibliotheekvernieuwing Drenthe'. De opzet hiervan is als volgt:

- Samenvatting van het in maart 2005 vastgestelde provinciale Marsrouteplan;
- Toelichting op ontwikkelingen sindsdien en op de stand van zaken per 1 januari 2006
- De plannen voor 2006 en volgende jaren
- Invulling van het format dat het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing als instrument heeft aangereikt, met als onderdelen:
  - a. Taken, rollen en verantwoordelijkheden
  - b. Inbedding van het vernieuwingsproces
  - c. Herstructurering provinciaal bibliotheekwerk
  - d. Inhoudelijke vernieuwing
  - e. Inzet en onderuitputting middelen 2005
  - f. Begroting Marsrouteplan Drenthe 2006

## 2. HET PROVINCIAAL MARSROUTEPLAN BIBLIOTHEEKVERNIEUWING DRENTHE

### 2.1

#### Introductie

Het Marsrouteplan Bibliotheekvernieuwing dat Provinciale Staten van Drenthe hebben geaccordeerd geldt als basis voor het in 2005 gevoerde en in de komende jaren te voeren provinciaal bibliotheekbeleid.

In het Marsrouteplan is een korte beschouwing opgenomen van de landelijke ontwikkelingen. Daarin speelt het Koepelconvenant (2001, met een aanvulling in 2004) een belangrijke rol: de afspraken die de overheden en bibliotheekwereld gezamenlijk maakten over de financiering en realisering van bibliotheekvernieuwing op landelijk, provinciaal en gemeentelijk vlak.

### 2.2

#### Marsrouteplan

Het Marsrouteplan van de Provincie Drenthe geeft de stand van zaken weer aan het begin van 2005. Drenthe koos voor een sterk bibliotheeknetwerk op provinciale schaal, voor een heldere structuur van 1 basisbibliotheek per gemeente en voor omvorming van de Provinciale Bibliotheek Centrale tot een vraaggerichte service-organisatie.

Het Drents Netwerk Bibliotheken –twaalf bibliotheken en de PBc- is in 2004 onder leiding van een externe kwartiermaker van start gegaan. Het Netwerk heeft vier inhoudelijke thema's opgepakt en uitgewerkt (basisbibliotheek en gemeente, bibliotheek en educatie, dienstverlening in kernen en wijken, Drentse Bibliotheek Pas).

### 2.3

#### Agendapunten

De Provincie Drenthe heeft de volgende agendapunten in het Marsrouteplan opgenomen:

1. criteria voor een basisbibliotheek
2. opdrachtgeverschap van gemeenten
3. toegang tot wetenschappelijke collecties
4. aansturing en organisatie van de vernieuwing
5. inrichting van het provinciale bibliotheeknetwerk
6. omvorming van de Provinciale Bibliotheek Centrale PBc
7. eventuele clustervorming binnen het netwerk
8. bibliotheekproducten, lokaal of provinciaal bepaald
9. onderzoek naar efficiencywinst door samenwerking PBc, Bibliotheek Assen en Bibliotheek Hoogeveen

### 2.4

#### Programmalijnen

Voor de inzet van de bibliotheekvernieuwingsgelden zijn vijf gezamenlijke, landelijke programmalijnen ontwikkeld, waaraan alle partijen moeten bijdragen.

- *Programmalijn 1* beweegt zich op het terrein van ICT en infrastructuur. In Drenthe is digitale uitwisseling tussen de bibliotheken reeds mogelijk. Uitwisseling met landelijke partners is nog een aandachtspunt. Op provinciaal niveau wordt verder gewerkt aan de uitbouw van [www.bibliotheek.nl](http://www.bibliotheek.nl), in het bijzonder de digitale vraagbaak Al@din en uitbreiding van de G!ds.

- *Programmalijn 2* betreft inhoudelijke beleidslijnen. Het gaat om vernieuwing en verbreding van de kerntaken van de bibliotheek. Drenthe denkt daarbij met name aan versterking van de digitale en educatieve dienstverlening, verbreding van functies voor andere beleidsterreinen en op marketinginzichten gebaseerd collectiebeleid.
- *Programmalijn 3* stimuleert de professionalisering, inclusief functievernieuwing en organisatieontwikkeling. Voor Drenthe is de ontwikkeling van de PBC een kernpunt. De provincie verwacht een flexibele, innovatieve service- en ontwikkelingsorganisatie die vraaggericht werkt. Daarnaast heeft de provincie verwachtingen ten aanzien van scholing en training.
- *Programmalijn 4* moet leiden tot een landelijk systeem van kwaliteitszorg, gebaseerd op het INK-model. Kwaliteitsbeleid maakte al eerder deel uit van de ontwikkelingen in Drenthe. De Provincie stimuleert de verdere voortgang.
- *Programmalijn 5* betreft horizontale samenwerking en stimuleert de positionering van de bibliotheek als partner in samenwerking met relevante partijen op andere beleidsterreinen binnen een gemeente. Ook Drenthe wil dit nadrukkelijk stimuleren, met een bijzonder accent op de ontwikkeling op het platteland.

## 2.5

### Vervolmaking bibliotheeknetwerk

In het Marsrouteplan gaat de provincie uitvoerig in op een belangrijke bestuurlijke ambitie: de vervolmaking van het provinciale netwerk.

(*Agendapunt 5:*) De provincie stelt vast dat er feitelijk nog sprake is van twee netwerken: het PBC-netwerk als één organisatie en het nog vrijblijvende netwerk waarin ook de bibliotheken Assen en Hoogeveen participeren. Dit moet spoedig één, niet-vrijblijvend, netwerk worden dat als opdrachtgever van de PBC kan fungeren. Van de kwartiermaker wordt een evaluatie 2004, een werkplan 2005 en een structuuradvies verwacht.

(*Agendapunt 6:*) Omtrent het functioneren van de PBC laat de provincie Drenthe een nulmeting maken. Op basis hiervan wordt van de PBC een voorstel voor omvorming verwacht. De provincie heeft de randvoorwaarden hiervoor in de provinciale cultuurnota alsook in het Marsrouteplan geformuleerd.

(*Agendapunt 7:*) Vanwege het verschil tussen de kleine en de grote participanten in het nieuwe provinciale netwerk wil de provincie op termijn de vraag beantwoord zien of eventuele clustervorming gewenst is.

(*Agendapunt 8:*) De provincie Drenthe wil een takendiscussie voorbereiden waarin, op basis van productbegrotingen, duidelijk wordt welke taken door de provincie en welke door de gemeenten dienen te worden betaald.

(*Agendapunt 9:*) De Gemeenten Assen en Hoogeveen wensen, in samenwerking met de Provincie onderzoek naar eventuele efficiencywinst uit het delen van (facilitaire) voorzieningen tussen PBC en de Bibliotheken Assen en Hoogeveen.

## 2.6

### Overige onderwerpen

Het provinciaal Marsrouteplan gaat nog kort in op de rol van provincie en gemeenten. De laatsten dienen in samenspraak met de basisbibliotheken een lokale vernieuwingsagenda op te stellen. Tenslotte geeft het Marsrouteplan het financiële kader, inclusief globale inzet van middelen per programmalijn en agendapunt, en inzicht in de verdere procedure.

### 3. ONTWIKKELINGEN IN 2005

#### 3.1

##### Marsrouteplan; voortgang en betrokkenheid

Diverse partijen zijn nadrukkelijk bij de uitwerking van het Marsrouteplan betrokken. Dat geldt in ieder geval het College van GS, Provinciale Staten, de Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing waarin Provincie en gemeente gezamenlijk beleid hebben gemaakt, de voorbereidende werkgroep van Provinciale en gemeentelijke beleidsmedewerkers, het Drents Netwerk Bibliotheken, de Raad van Toezicht van de PBC, de Raad van deelnemers van de PBC en de betrokken bestuurders van de lokale bibliotheken.

Overleg en discussie vonden onder meer plaats aan de hand van het Provinciaal Marsrouteplan 2005, de notitie 'Aan het (net)werk', advies van de kwartiermaker (Akkermans/BMC) over structuur en werkwijze van het Netwerk, 'Met het oog op lezers en leners' en het rapport van de projectgroep Samenwerking PBC en de Bibliotheken Assen en Hogeveen. Alle Drentse gemeenten hebben zich kunnen opstellen achter het op basis van deze rapporten gevormde beleid van GS van Drenthe.

Wat betreft de ontwikkeling van het Netwerk, dit is in 2005 enige malen bijeen geweest en heeft de inhoudelijke oriëntatie uit het voorgaande jaar deels voortgezet. Anderzijds is de inspanning in 2005 sterk gericht op het verkrijgen van duidelijkheid omtrent de toekomstige structuur. Die duidelijkheid is er gekomen.

Het Drents Netwerk Bibliotheken heeft op verzoek van de Provincie een uitvoeringsprogramma opgesteld, rekening houdend met:

- a) de eerder opgepakte inhoudelijke activiteiten van het Netwerk;
- b) het provinciaal Marsrouteplan;
- c) de gemeentelijke vernieuwingsagenda's.

Een aantal zaken is in 2005 opgepakt en gesubsidieerd.

#### 3.2

##### Programmaliijnen

Aan de programmalijnen is op de navolgende wijze gewerkt.

##### 3.2.1. *Programmaliijn 1: ICT en infrastructuur*

Het Drents netwerk bibliotheken stemt de verdere ontwikkeling van de G!DS en Al@din af op provinciaal niveau. De dienstverlening wordt gekoppeld aan specifieke loketten zoals WMO-loketten en cultuurpunten. De ontwikkeling van selfservicebalies wordt gestimuleerd aan de hand van een pilot in Klazienaveen. Vervolgens wordt de virtuele mediatheek ingezet om scholieren, docenten en schoolmediatheken te bedienen.

##### 3.2.2 *Programmaliijn 2: Inhoudelijk bibliotheekbeleid*

De provincie stimuleert de PBC en het Netwerk tot inhoudelijke innovatie en zet daartoe de vernieuwingsgelden in.

Ervaringen zijn opgedaan met de Bibliotheekpas die lenen en terugbrengen van media ook buiten de eigen bibliotheek mogelijk maakt. Over de beleidsontwikkeling rond het aanbod in stadswijken en kleine dorpskernen is op actieve wijze verder gedacht.

Het Drents Netwerk Bibliotheken is verder gestart met projecten leesbevordering, dit in de vorm van voorschoolse leesbevordering en het Makkelijk Lezen Plein. Bibliotheken zijn bezig met een nadere uitwerking van beleid gericht op specifieke groepen. In 2005 is als pilot, een van de bibliobussen, omgevormd tot jeugdbus.

##### 3.2.3 *Programmaliijn 3: Professionalisering*

Het Drents Netwerk Bibliotheken heeft een project 'De Vernieuwing intern' op de rails gezet om medewerkers, vrijwilligers en bestuursleden actief bij de vernieuwing te betrekken.



De versterking van vraaggerichtheid en flexibiliteit kwam aan de orde in een marketingtraject in 2004 waarop in 2005 kon worden voortgebouwd. Verder was sprake van versterking van lokaal bibliotheekmanagement.

De provincie heeft uit het budget ondersteuningsregeling vorming basisbibliotheken ( 6 miljoenregeling) subsidies verstrekt aan de basisbibliotheken in de 30.000- gemeenten en heeft op projectbasis uitbreiding van uren voor de bibliotheekmanagers mogelijk gemaakt. Human Resource Managementbeleid wordt gezamenlijk ontwikkeld door Drentse bibliotheken en een groot scholingsproject wordt voorbereid door alle noordelijke bibliotheken. Dit moet leiden tot een culturomslag.

#### 3.2.4 *Programmaliijn 4: Kwaliteitszorg*

In april 2005 werd het kwaliteitszorgtraject binnen de PBC intern in gang gezet met het uitvoeren van een zogenaamde eerste positiebepaling. Deze resulteerde in een rapportage waarin verbeterpunten met betrekking tot de organisatie en de dienstverlening vermeld werden. In het voorjaar werden ook de positiebepalingen in de 12 Drentse bibliotheekorganisaties afgerond.

#### 3.2.5 *Programmaliijn 5: Horizontale samenwerking*

Het Drents Netwerk Bibliotheken ontwikkelt nieuwe vormen van dienstverlening die optimaal aansluiten bij de behoefte in kernen en wijken (informatie op locatie). Dit sluit ook aan bij het streven de kerntaken van bibliotheken te vernieuwen en te verbreden. Door bibliotheekvernieuwing actief te betrekken bij het provinciaal beleid op het gebied van voorzieningen, koersontwikkeling, multifunctionele centra en lokale loketten bevordert de provincie Drenthe dat gemeenten de bibliotheken ook gaan inzetten als instrument van integraal beleid (provinciale werkconferentie d.d. 23 juni 2005, conferentie d.d. 2 november Vitaal Platteland)

### 3.3

#### Agendapunten

##### 3.3.1 *Agendapunt 1: criteria voor een basisbibliotheek*

Op één na voldeden alle Drentse gemeenten aan het instapniveau voor financiering uit de convenantsgelden. De uitzondering, de Gemeente Meppel, zette zich in voor het alsnog bereiken van dit niveau en bereikt dit per 1 januari 2006.

##### 3.3.2 *agendapunt 2: opdrachtgeverschap van gemeenten*

De Provincie organiseerde werkconferenties 'lokaal opdrachtgeverschap', voorbereid en onder leiding van Bureau J. De Vuijst, om het werken aan lokale vernieuwingsagenda's door gemeentelijke beleidsmedewerkers en lokale bibliotheekmanagers gezamenlijk te stimuleren. Alle gemeenten hebben hun vernieuwingsagenda's opgesteld, in goed overleg met de bibliotheken en veelal afgestemd op het uitvoeringsprogramma van het Drents Netwerk Bibliotheken. Op basis hiervan hebben zij hun subsidieverzoeken ingediend.

##### 3.3.3 *agendapunt 3: toegang tot wetenschappelijke collecties*

De Provincie zet subsidiering van de Wetenschappelijke Steunfunctie (WSF) niet langer voort, op grond van de argumentatie die in het Marsrouteplan is opgenomen.

##### 3.3.4 *agendapunt 4: aansturing en organisatie van de vernieuwing*

De Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing Drenthe (waarin alle gemeenten en de provincie op bestuurlijk niveau zijn vertegenwoordigd) is in 2005 tweemaal bijeen geweest en heeft dit jaar met name aandacht geschonken aan de structuuraspecten. De provincie heeft een nieuwe werkgroep bibliotheekvernieuwing gevormd waarin representanten van het werkveld en van de gemeenten de provincie ondersteunt bij de ambtelijke voorbereiding van de door te Stuurgroep te nemen besluiten.

##### 3.3.5 *agendapunt 5: inrichting van het provinciale bibliotheeknetwerk*

Op basis van de uitgebrachte adviezen heeft de Provincie kunnen kiezen voor een definitieve structuur. De implementatie hiervan wordt in 2006 ter hand genomen. Het betreft een netwerk van de twaalf bibliotheken en de PBC als adviseur. Er is ruimte voor samenwerking met nog andere partners. Lokale besturen en de gemeente houden een belangrijke rol. De bibliotheken

samen zijn gezamenlijk opdrachtgever als het om de dienstverlening gaat. Het karakter van het Netwerk is zodanig dat vrijwel alle producten en diensten binnen het Netwerk worden gebracht. In de meeste gevallen worden ze verzorgd door de Provinciale Service Organisatie PSO – thans de PBC-, soms ook door een van de (grotere) Drentse bibliotheken, eventueel ook door derden.

De bibliotheekbesturen kunnen in vrijheid kiezen of ze het werkgeverschap zelf behouden dan wel uitbesteden. Een scheiding tussen materieel en juridisch werkgeverschap is ook mogelijk.

De organisatie van de PSO is zodanig dat de raad van bestuur vooral het scharnier met het Netwerk kan zijn. Vooralsnog zullen de materiele werkgeverstaken worden ondergebracht binnen een afdeling Projecten en Innovatie. Praktische zaken als salarisadministratie worden elders in de organisatie ondergebracht.

Op twee aspecten vindt er nog nader onderzoek plaats: de mogelijkheid om in het Netwerk als fiscale eenheid te werken en de eventuele valkuilen van het Europese mededingingsrecht.

#### 3.3.6 *agendapunt 6*: omvorming van de Provinciale Bibliotheek Centrale PBC

De provincie heeft de PBC opgedragen de organisatie vóór 1 januari 2007 om te vormen en aan te passen aan het gestelde in het Marsrouteplan en het rapport Met het Oog op Leners en Lezers.

#### 3.3.7 *agendapunt 7*: eventuele clustervorming binnen het netwerk

Deze kwestie komt t.z.t. in de evaluatie van het Netwerk aan de orde

#### 3.3.8 *agendapunt 8*: bibliotheekproducten, lokaal of provinciaal bepaald

De projectgroep Samenwerking PBC en Bibliotheken Assen en Hoogeveen heeft gewezen op de verschillen in provinciale subsidie tussen enerzijds de kleinere Drentse gemeenten en anderzijds Emmen, Assen en Hoogeveen. Naar verhouding draagt de provincie aan de kleinere bibliotheken vele malen méér bij. De argumenten hiervoor zijn historisch bepaald. Het is een politieke keuze of wijziging van het stelsel aan de orde moet komen. De gevraagde productbegrotingen zullen hiervoor zonedig een handvat bieden.

#### 3.3.9 *agendapunt 9*: onderzoek naar efficiencywinst door samenwerking PBC, Bibliotheek Assen en Bibliotheek Hoogeveen

Genoemde projectgroep heeft dit agendapunt onderzocht. Wat de inverdieneffecten betreft: ze zullen daadwerkelijk moeten blijken als er per onderdeel samenwerkingsafspraken zijn gemaakt, maar een voorlopige inschatting is dat er bij de bibliotheek Hoogeveen 50.000 euro, bij de bibliotheek Assen 100.000 euro en bij de PBC eveneens 100.000 euro kan worden bespaard door samenwerking. Dit geld moet ten goede kunnen komen aan kwaliteitsverbetering en bibliotheekvernieuwing.

## 4. ACTUALISERING 2006

### 4.1

#### Startsituatie

De kaders voor verdere uitwerking van het Marsrouteplan zijn inmiddels méer duidelijk geworden. Inhoudelijk doordat alle gemeenten hun vernieuwingsagenda's hebben opgesteld en aan de Provincie voorgelegd en er een uitvoeringsprogramma van het Netwerk ligt. Zakelijk doordat er knopen zijn doorgemaakt over de structuur. De implementatie daarvan vindt in 2006 plaats. Aan de PBC ligt er een duidelijke opdracht tot resolute omvorming, mede op basis van een in 2005 door de Provincie opgesteld programma van eisen.

De Provincie Drenthe is in een vroeg stadium met de gemeenten aan de slag gegaan, ondersteund door het Bureau J. De Vuijst, om tot invulling van het lokale opdrachtgeverschap en het opstellen van lokale vernieuwingsagenda's te komen. In zoverre is sprake van een remmende voorsprong dat de landelijke formats pas later beschikbaar kwamen. De Provincie heeft de gemeentelijke vernieuwingsagenda's geanalyseerd (zie hieronder) en de gemeenten vervolgens verzocht om concrete subsidieaanvragen in te dienen. Drenthe moet dus nog tot definitieve toewijzingen van de subsidies komen, zodanig dat de beschikbare middelen zo effectief mogelijk worden ingezet en goed verdeeld over gemeenten en programmalijnen. De ingediende vernieuwingsagenda's bieden voldoende houvast voor reservering op de diverse onderdelen.

### 4.2

#### Samenvatting gemeentelijk vernieuwingsagenda's

De bedoeling van de bibliotheekvernieuwingsagenda is:

- de gemeente heeft instrument in handen om opdrachtgeverschap bibliotheek sterker in te vullen
- de 5 inhoudelijke programmalijnen Marsrouteplan bibliotheekvernieuwing worden bottom-up uitgevoerd
- het Drents netwerk basisbibliotheken weet wat gemeenten willen, en kan voor de gezamenlijke aspecten daaruit daar een antwoord formuleren in haar jaarlijks uitvoeringsprogramma

De meeste ingediende lokale vernieuwingsagenda's sluiten nauw aan bij eerder geformuleerd gemeentelijk beleid, maar ook bij het gezamenlijke uitvoeringsprogramma van het Netwerk. In alle gemeenten uitgezonderd Borger-Odoorn (alleen 2005, 2006 wordt nog vastgesteld) betreffen de agenda's de jaren 2005 en 2006. De agenda's zijn bestuurlijk vastgesteld. De meeste gemeenten hebben de vijf kerntaken van de bibliotheek en de vijf inhoudelijk programmalijnen uit het Marsrouteplan als insteek gekozen. Om gezamenlijke beleidsdoelen te kunnen (blijven) uitvoeren, vindt de Provincie het praktisch deze insteek ook voor 2007 te kiezen. Ook voor de gemeenten die dat nu nog niet hebben gedaan. Waar mogelijk zijn de vernieuwingsagenda's in een matrix afgezet tegen de vijf inhoudelijke programmalijnen uit het Marsrouteplan bibliotheekvernieuwing. Deze is eventueel als bijlage beschikbaar.

Enkele conclusies zijn:

1. De grootste gemene deler: Vrijwel alle gemeenten vinden de volgende activiteiten van belang, hier kan het Drents netwerk bibliotheken verder mee aan de slag in haar uitvoeringsprogramma 2006:

- Structurele samenwerking bibliotheek met primair en voortgezet onderwijs 1.4 Multifunctioneel ruimtegebruik

- bibliotheekformules platteland (en stadswijk)
  - concrete pilots nieuwe formules
  - afstemmen collecties op doelgroepen
  - verbreding bibliotheek (waarbij m.n. erfgoedlokaal zeer veel wordt genoemd)
2. Enkele belangrijke activiteiten die nu zeker al gebeuren, krijgen te weinig aandacht in de vernieuwingsagenda's
- Digitale uitwisselbaarheid; IBLen collecties
  - [Www.bibliotheek.nl](http://www.bibliotheek.nl) beschikbaar voor de burger
  - Herformuleren inzet vrijwilligers
  - Uitvoeren kwaliteitszorg
  - Afspraken gemeente-bibliotheek over voldoen aan VOB-certificeringsnormen voor 2009
3. Twee onderwerpen moeten volgens Marsrouteplan wel gebeuren, maar komen nog niet genoeg uit de verf:
- Communicatie door netwerk
  - Bekendmaken digitale mogelijkheden bibliotheek
4. De wensen van gemeenten op de vijf kernfuncties van de bibliotheek lijken méér divers dan ze wellicht in de praktijk zijn. De wensen van gemeenten op de vijf kernfuncties van de bibliotheek zijn erg divers geformuleerd, maar dat verhult inhoudelijke nabijheid van de thema's. Opvallend is dat alleen de gemeente Hoogeveen, een heel helder speerpunt kiest (cultuureducatie).

#### 4.3

##### Programmalijnen

###### 4.3.1. *Programmalijn 1: ICT en infrastructuur*

De provincie ondersteunt de wens die de gemeenten in hun vernieuwingsprogramma's uiten, in het bijzonder de digitale uitwisselbaarheid van IBL en collecties, [www.bibliotheek.nl](http://www.bibliotheek.nl), multifunctioneel ruimtegebruik, invoering selfservice en het beter bekend maken van de digitale mogelijkheden. Het Netwerk en de PSO hebben hier ook taken op zich genomen.

###### 4.3.2. *Programmalijn 2: inhoudelijke vernieuwing*

In de gemeentelijke vernieuwingsagenda's komen duidelijke wensen naar voren met betrekking tot dienstverlening aan de burger op de vijf kernfuncties van de bibliotheek, verbreding van de bibliotheek en afstemming van de collecties op doelgroepen. De Provincie ondersteunt dit. Het Netwerk zal vooral de vernieuwing van dienstverlening ter hand nemen.

###### 4.3.3 *Programmalijn 3: professionalisering*

Geformuleerde wensen in de gemeentelijke vernieuwingsagenda's sluiten op deze programmalijn aan bij het door het Netwerk geïnitieerde project 'De Vernieuwing Intern', gericht op informatieoverdracht aan besturen, medewerkers en vrijwilligers van de bibliotheken.

###### 4.3.4 *Programmalijn 4: kwaliteitszorg*

Het Expertisecentrum Kwaliteitszorg van de PBC heeft in mei 2005 de positiebepalingen van alle bibliotheken en de PBC afgerond. Op basis hiervan kon een verbeterplan worden opgesteld waarna evaluatie volgt. Met de certificering van bibliotheken wordt gestart in 2006.

###### 4.3.5. *Programmalijn 5: Horizontale samenwerking*

In de lokale vernieuwingsagenda's komt met name het ontwikkelen van nieuwe bibliotheekformules voor plattelandsgebieden en het starten van pilots naar voren. Maar ook, zoals in de gemeenten Emmen en Hoogeveen: de ontwikkeling van een WMO-loket en structurele samenwerking met het onderwijs. De Provincie Drenthe wil deze ontwikkelingen helpen mogelijk maken en stimuleert de rollen die het Netwerk en de PSO hierin kunnen en willen spelen.

#### 4.4

##### Agendapunten

#### 4.4.1 *Agendapunt 1*: criteria voor een basisbibliotheek

De situatie is: twaalf, in een netwerk verbonden, autonome basisbibliotheeken. Evaluatie zou eventueel tot zekere clustering kunnen leiden

#### 4.4.2 *agendapunt 2*: opdrachtgeverschap van gemeenten

Zie de samenvatting van de lokale vernieuwingsagenda's.

#### 4.4.3 *agendapunt 3*: toegang tot wetenschappelijke collecties

Subsidiering van de Wetenschappelijke Steunfunctie (WSF) stop gezet.

#### 4.4.4 *agendapunt 4*: aansturing en organisatie van de vernieuwing

De Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing Drenthe (waarin alle gemeenten en de provincie op bestuurlijk niveau zijn vertegenwoordigd) blijft nauw bij de ontwikkelingen betrokken. De provincie kan terugvallen op de werkgroep bibliotheekvernieuwing bij de ambtelijke voorbereiding van de door te Stuurgroep te nemen besluiten.

#### 4.4.5 *agendapunt 5*: inrichting van het provinciale bibliotheeknetwerk

De provincie koos voor een netwerk van de twaalf bibliotheken en de PBC als adviseur. De inrichting is in Hoofdstuk 3 beschreven. Het Netwerk heeft inmiddels uit haar midden een voorzitter gekozen en beschikt over een werkbudget. De provincie verwacht van het Netwerk dat het in 2006 verdere formalisering en uitwerking ter hand neemt overeenkomstig het rapport 'Met het oog op Leners en Lezers', dat het Netwerk nieuwe werkwijzen ontwikkelt, bestaande projecten afrondt en inhoudelijk verder werkt aan het uitvoeringsprogramma Marsrouteplan.

#### 4.4.6 *agendapunt 6*: omvorming van de Provinciale Bibliotheek Centrale PBC

In de eerste helft van 2006 treedt een nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur van de PBC aan na een lange periode van continuïteit in de aansturing van de PBC. Hiermee moet rekening worden gehouden. De provincie heeft de PBC opgedragen de organisatie vóór 1 januari 2007 om te vormen en aan te passen aan het gestelde in het Marsrouteplan en het rapport Met het Oog op Leners en Lezers. De PBC heeft daarvoor een plan van aanpak ingediend.

Ook zal de PBC in opdracht van de Provincie voorstellen doen voor de harmonisatie van de verschillende kosten en tarieven voor de diensten en producten van de PBC, welke harmonisatie zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk 1 januari 2011 een feit moet zijn.

#### 4.4.7 *agendapunt 7*: eventuele clustervorming binnen het netwerk

Deze kwestie komt t.z.t. in de evaluatie van het Netwerk aan de orde

#### 4.4.8 *agendapunt 8*: bibliotheekproducten, lokaal of provinciaal bepaald

Zie hiervoor de opmerkingen in 3.3.8

#### 4.4.9 *agendapunt 9*: onderzoek naar efficiencywinst door samenwerking PBC, Bibliotheek Assen en Bibliotheek Hoogeveen

Partijen hebben de opdracht het betreffende rapport ('Met het oog op Leners en Lezers') in 2006 uit te werken.



## **BIJLAGE 1.**

### ***Format Begroting***





## Taken, rollen en verantwoordelijkheden van de partijen in het bibliotheeknetwerk

PROVINCIE: Drenthe  
 Naam netwerk: Drents Network Bibliotheken

Partijen	Organisatievorm	Taken in het netwerk	Wordt aangestuurd door:	Wordt gefinancierd door:	Afspraken voor 2006
<b>PSO</b> Naam: Provinciale Bibliotheek Centrale	Raad van Toezicht	Adviseur Netwerk Backoffice taken Bibliotheekinnovatie Producten en taken op verzoek	Raad van Bestuur	Provincie Drenthe	Plan van Omvorming Ondersteuning uitvoering vernieuwingsagenda(s)
	Niet vrijblijvend Netwerkorganisatie gebaseerd op samenwerking tussen de 12 basisbibliotheken en de PSO stichtingsvorm wordt overwogen	- Samenwerking en informatie-uitwisseling voor 12 bibliotheekdirecties - Opdrachtgeverschap -uitvoeringsprogramma Marsrouteplan	Dagelijks Bestuur. Directeur Bibliotheek Hoogveen is voorzitter van het netwerk.	- Provincie Drenthe -	-Uitvoeringsprogramma leidt tot projecten in 2006 e.v. -Het tijdelijk netwerk te formaliseren door het rapport "Met het oog op lezers en leners" op alle onderdelen door te voeren
<b>Gezamenlijke gemeenten ambtelijk</b>	Werkgroep Bibliotheekvernieuwing Drenthe	Informatieuitwisseling, voorbereiding van de besluitvorming in Stuurgroep	Beleidsmedewerker Provincie	Provincie Drenthe	voortzetting werkwijze
	Ambtelijk overleg bibliotheekwerk	Informatie uitwisselen over bibliotheekbeleid			
<b>Gezamenlijke gemeenten bestuurlijk</b>	Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing	Bewaken voortgang en kwaliteit vernieuwingsproces	Gedeputeerde cultuur	Provincie Drenthe	voortzetting werkwijze
	Productgroep Welzijn	Voorbereiding en	GS	Provincie Drenthe	voortzetting werkwijze

Partijen	Organisatievorm	Taken in het netwerk	Wordt aangestuurd door:	Wordt gefinancierd door:	Afspraken voor 2006
		monitoring beleidsprocessen			
<b>Provincie bestuurlijk</b>	als bekend	Opdracht- en subsidiegever van PBc/PSO en Netwerk	GS	Provincie Drenthe	voortzetting werkwijze
<b>Netwerk (als aparte organisatievorm)</b>	Drents Netwerk Bibliotheken	zie boven	zie boven	zie boven	zie boven
<b>Zwaartepunt-bibliotheken (WSF)</b>	Netwerk	nvt	nvt	gemeenten	Subsidie WSF stop gezet. Binnen het Netwerk hebben de bibliotheken Emmen, Assen en Hoogeveen een bijzondere positie, ook als supplier.
<b>Individuele (basis)bibliotheken</b>	stichtingsvorm c.q gemeentelijke organisatie	-goede afstemming op de wensen van de gemeente en de lokale gemeenschap en op provinciale samenwerking	Lokale manager c.q. lokaal bestuur	Gemeente	- werken in Netwerkverband - uitvoeren vernieuwingsagenda
<b>Individuele gemeenten</b>	als bekend	-Sluiten prestatiecontracten met de basisbibliotheken -stellen vernieuwingsagenda's op en monitoren deze	Wethouder cultuur	Gemeente	Opstellen Vernieuwingsagenda's

## Inbedding van het vernieuwingsproces in provinciaal en gemeentelijk beleid

PROVINCIE: Drenthe

	Activiteiten provincie	Activiteiten gemeenten
Hoe wordt bestuurlijk draagvlak voor bibliotheekvernieuwing gecreëerd?	Door bilateraal contact met gemeenten, door de Stuurgroep Bibliotheekvernieuwing, overleg gemeentelijke beleidsmedewerkers en Werkgroep bibliotheekvernieuwing. Zo adviseerde de Stuurgroep positief aan GS over de aanbevelingen in het rapport "Met het oog op lezers en leners" ..	De gemeenten zijn op bestuurlijk niveau vertegenwoordigd in de Drentse stuurgroep bibliotheekvernieuwing.
Hoe wordt de bibliotheek ingezet als instrument van integraal beleid?	Door intensieve samenwerking van bibliotheken met andere disciplines, zoals onderwijs, erfgoed, kunsten, educatie, toerisme, zorg en welzijn komt de informatie- en educatie van de bibliotheken in Drenthe beter tot zijn recht. De provincie investeert in het totstandkomen van samenwerkingsverbanden (b.v. ook door de provinciale subsidieregeling Multifunctionele Accommodaties) en de ontwikkeling van daarvoor geschikte bibliotheekformules.	Op gemeentelijk niveau zorgt samenwerking tussen verschillende disciplines voor de handhaving van een goed voorzieningsniveau en voor nieuwe interessante verschijningsvormen van de bibliotheek. In de Vernieuwingsagenda's zijn pilots opgenomen.
Hoe wordt omgegaan met de vernieuwingsagenda's?	De provincie heeft het Drents Netwerk Bibliotheken gevraagd om jaarlijks mede op basis van de gemeentelijke vernieuwingsagenda's een uitvoeringsprogramma voor het Marsrouteplan te ontwikkelen. De vernieuwingsagenda's dienen als basis c.q. toetsingskader voor subsidieaanvragen in het kader van de Vernieuwingsimpuls gelden voor 2006.	Alle 12 Drentse gemeenten hebben een bibliotheekvernieuwingagenda opgesteld. Hiermee heeft de gemeente een instrument in handen om het opdrachtgeverschap aan de bibliotheek sterker in te vullen. De vernieuwingsagenda's zijn het beleidskader waarop aanvragen voor subsidie uit de Vernieuwingsimpuls 2006 worden gebaseerd.
Hoe wordt omgegaan met bibliotheken/gemeenten die zich aan het vernieuwingsproces onttrekken?	Alle gemeenten participeren	Alle gemeenten participeren

## Herstructurering

	2005	2006	2007	2008 en verder
<b>PROVINCIE:</b>				
<b>Basisbibliotheekvorming</b>	<p><u>Stand van zaken:</u> 12 basisbibliotheken in de 12 Drentse gemeenten in een niet vrijblijvend Network</p> <p><u>Afspraken:</u> Evaluatie met het oog op eventuele clustervorming</p>	<p><u>Beoogde resultaten:</u> verdere formalisering van het Network</p> <p><u>Afspraken:</u> Network onderneemt actie</p>	<p><u>Beoogde resultaten:</u> tussentijdse evaluatie Network</p> <p><u>Afspraken:</u></p>	<p><u>Beoogde resultaten:</u> waar nodig aanpassingen</p> <p><u>Afspraken:</u></p>
<b>Omvorming PSO</b>	<p><u>Stand van zaken:</u> PSO in voorbereiding</p> <p><u>Afspraken:</u> PBc participeert actief in structuurdiscussie</p>	<p><u>Beoogde resultaten:</u> De PBc stelt een Plan van Omvorming op en implementatie van dit Plan</p> <p><u>Afspraken:</u> -De PBc vormt in 2006 haar organisatie om tot een PSO -Nulmeting PBc: Gericht op de precieze relatie tussen de subsidiestromen van provincie en gemeente met door alle door de PBc geleverde diensten en producten.</p>	<p><u>Beoogde resultaten:</u> De PBc Drenthe heeft per 01-01-2007 haar organisatie omgevormd tot een Provinciale Service Organisatie.</p> <p><u>Afspraken:</u> Verdere implementatie</p>	<p><u>Beoogde resultaten:</u></p> <p><u>Afspraken:</u></p>

PROVINCIE:	2005	2006	2007	2008 en verder
<b>Netwerkvorming</b>	<p><u>Stand van zaken:</u> Drents Netwerk Bibliotheken functioneert sedert 2004. Rapport over definitieve structuur aanvaard. (zie bijlage 'Met het oog op leners en lezers' en 'Aan het (net)werk')</p> <p><u>Afspraken:</u> Het Netwerk neemt verantwoordelijkheid voor de eigen aansturing en werkwijze</p>	<p><u>Beoogde resultaten:</u> het netwerk voert een implementatieplan uit met betrekking tot structuur en werkwijze. Aandachtspunten: - formele status - aansturing - ondersteuning - werkbudget - afbakening van taakverdeling</p> <p><u>Afspraken:</u> - Netwerk zorgt voor formalisering structuur. - Nieuwe werkwijzen van het netwerk worden ontwikkeld - Bestaande projecten afronden. - Het uitvoeringsprogramma met projecten voor 2006 uitwerken</p>	<p><u>Beoogde resultaten:</u> Uit de samenwerking ontstaat per 2007 taakstellend een efficiencywinst bij de PSO (Pbc) van € 100.000,- die op provinciale schaal zal worden inzet voor bibliotheekinnovatie.</p> <p><u>Afspraken:</u> nader uit te werken</p>	<p><u>Beoogde resultaten:</u></p> <p><u>Afspraken:</u> nader uit te werken</p>

Inhoudelijke vernieuwing

**NB: de invulling van de provinciale subsidies en bijdragen van basisbibliotheken zijn op dit moment nog niet bekend en worden op een later tijdstip inzichtelijk gemaakt**

		Betaald uit:					
PROVINCIE:	Beoogde resultaten	Hoe worden resultaten getoetst	Vernieuwings-impuls *	Structurele provinciale subsidie	Incidentele provinciale subsidie	Bijdragen** van Basisbibliotheken	Overig
<b>Programmalijn 1: ICT &amp; infrastructuur</b>							
Projecten	1. Netwerkprojecten 1.1 Virtuele Mediatheek 1.2 Landelijk Lenen 1.3 De Gids	Website tbv onderwijs. Mogelijkheid tot online raadplegen en aanvragen. Ontsluiting van sociaal culturele informatie op lokaal en provinciaal niveau.	Voortgangsrapportage netwerk	€ 20.000	€	€	€
	2. Projecten Vernieuwingsagenda 2.1 <a href="http://www.bibliotheek.nl">www.bibliotheek.nl</a> 2.2 Vergroten bekendheid over digitale mogelijkheden	Eind 2006 zijn over de uitbouw van <a href="http://www.bibliotheek.nl">www.bibliotheek.nl</a> duidelijke afspraken gemaakt. Toename van het gebruik van de digitale bibliotheek	Voortgangsrapportage en presentatie	€ 19.849	€	€	€
<b>Programmalijn 2: Inhoudelijk bibliotheekbeleid</b>							
Projecten	1. Netwerkprojecten: 1.1 Dienstverlening in kernen en wijken	Ontwikkeling nieuwe vormen van dienstverlening in optimale aansluiting	Voortgangsrapportage en presentaties	€ 20.000	€	€	€

PROVINCIE:	Betaald uit:						
	Beoogde resultaten	Hoe worden resultaten getoetst	Vernieuwings-impuls *	Structurele provinciale subsidie	Incidentele provinciale subsidie	Bijdragen** van Basisbibliotheken	Overig
	op decentrale behoefte						
2. Projecten Vernieuwingsagenda's: 2.1 Verbreding functie bibliotheek voor andere beleidsterreinen. 2.2.Samenwerking bibliotheken met primair en voortgezet onderwijs.	Een goed laagdrempelige voorziening, waar diverse diensten en informatie gehaald kunnen worden. Mediatheken, informatie-educatie.	Rapportages en/of presentaties	€ 78.000	€	€	€	€

Programmaliijn 3: Professionalisering						
Projecten	1. Netwerk projecten	1.1 Vernieuwing Intern	2. Projecten Vernieuwingsagenda's			
	Proces bibl.vern. leeft bij bestuursleden, medewerkers en vrijwilligers			€ 18.000	€	€
				€ p.m.	€	€

Programmaliijn 4: Kwaliteitszorg en benchmark						
Projecten	1.Netwerk	1.1 Opzet van een benchmarksysteem				
	Per 01-01-07 zijn de productbegrotingen van alle Drentse bibliotheken op elkaar afgestemd op			€ 0	€	€

	een onderling vergelijkbare manier.							
2. Projecten Vernieuwingsagenda's 2.1 voorbereiding certificering	Nader aan te geven	Nader aan te geven	€ 5.000	€	€	€	€	€

Programmalijn 5: Horizontale samenwerking								
Projecten	1. Projecten Netwerk: 1.1 zie 1.1.1		€	€	€	€	€	€
	2. Projecten Vernieuwingsagenda 2.1 Projecten horizontale samenwerking	lokale verankering van samenwerking tussen bibliotheek en partners	€ 17.056	€	€	€	€	€

\* Toelichting: In de kolom 'betaald uit vernieuwingsimpuls' kunnen de bedragen overgenomen worden uit tabel III Besteding middelen: Activiteiten / projecten van het Format Begroting voor de aanvraag van de vernieuwingsimpuls (Bijlage 4 bij de brief van OCW). De bedragen waar hier om gevraagd wordt komen overeen met de bedragen (gemarkeerd met (●)) uit de rijen G2D1t/m5, in de kolom 'totaal'.

\*\* Toelichting: Het gaat hier niet om doorberekenende kosten, omgezet in geld.

#### I. Beschikbare middelen: Geldstroom

		Geldstroom (G)		Bedrag
G1 Ondersteuningsregeling vorming basisbibliotheken	A	Middelen 2006		€ 160.163
	B	Onderuitputting 2005		€ 0
G2 Vernieuwingsimpuls	A	Middelen 2006		€ 169.088
	B	Onderuitputting 2005		€ 28.893
	C	Voorfinanciering door provincie		€



	€ 358.144
--	-----------

## II. Bestemming middelen: Doelen

NB: doelen gemeenten en doelen netwerk overlappen elkaar gedeeltelijk

		Doelen (D)		Totaal	
		Netwerk / Provincie	Basisbibliotheken / Gemeenten		
G1 Ondersteuningsregeling vorming basisbibliotheken	ondersteuningsregeling vier gemeenten			€ 77.685	
	overhead uitvoering 7 procent			€ 5.438	
	ondersteuning vorming basisbibliotheken Gemeenten 30+36-			€ 41.965	
	overhevelen naar vernieuwingsimpuls			€ 35.075	
		€ 7.000	€ 25.000	€ 7.000	€ 25.000
		p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
G2 Vernieuwingsimpuls	D1 opdrachtgeverschap gemeenten (agendapunt 2)	€ 20.000	€ 19.849	€ 39.849	€ 39.849
	D2a structuurverandering (a.p.6)	€ 20.000	€ 78.000	€ 98.000	€ 98.000
	D2b ondersteuning implementatie netwerk	€ 18.000	€	€ 18.000	€ 18.000
	D3 ICT & infrastructuur	€	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
	D4 inhoudelijk bibliotheekbeleid	€	€ 17.056	€ 17.056	€ 17.056
	D5 Professionalisering	€ 10.000	€	€ 10.000	€ 10.000
	D6 Kwaliteitszorg en benchmark	€ 13.151	€	€ 13.151	€ 13.151
	D7 Horizontale samenwerking	€ 13.151	€	€ 13.151	€ 13.151
	D8 10% voor landelijke projecten	€ 13.151	€	€ 13.151	€ 13.151
D9 overhead uitvoering 7 procent	€ 13.151	€	€ 13.151	€ 13.151	

III. Besteding middelen: *Activiteiten / projecten*

	Activiteiten / Projecten		Basisbibliotheken / Gemeenten	Totaal
	Network / Provincie	Activiteiten / Projecten		
G1 Ondersteuningsregeling vorming basisbibliotheken	D1 A/P 1	€	Ondersteuningsregeling bibliotheken 30-	€ 77.685
	A/P 2	€		€
	D2 A/P 1	€	Ondersteuning vorming basisbibliotheken 30+ /36-	€ 41.965
	A/P 2	€		€
	D1 A/P 1	€ 20.000		€ 19.849
	A/P 2	€		€
G2 Vernieuwingsimpuls	D1 A/P 1	€		€
	A/P 2	€		€
	A/P 3	€		€
	D2 A/P 1	€ 20.000		€ 78.000
	A/P 2	€		€
	A/P 3	€		€
	D3 A/P 1	€ 18.000	Projecten professionalisering	€
	A/P 2	€ 7.000	Opdrachtgever-schap	€
	A/P 3	€ 25.000	Structuur-verandering	€
	D4 A/P 1	€		€ 5.000
				€ 7.000
				€ 18.000
				€ 98.000
				€ 39.849
				€ 25.000
				€ 5.000
				€ 5.000

Kwaliteitszorg en benchmark	A/P2	€			€		€	(●)
	A/P3	€			€		€	(●)
D5 Horizontale samenwerking	A/P1	€			€	€ 17.056	€ 17.056	
	A/P2	€			€		€	(●)
	A/P3	€			€		€	(●)
7 procent				€ 5.438				
Totaal				€ 95.438			€ 239.555	€ 334.993

(●) Deze bedragen kunt u opnemen in de tabel 'Inhoudelijke vernieuwing', onderdeel: Betaald uit, kolom Vernieuwingsimpuls.

Ondersteuningsregeling Budget 2006

Gemeenten	Bedrag
Groningen	€ 339.239
Friesland	€ 389.957
Drenthe	€ 160.163
Overijssel	€ 459.836
Gelderland	€ 898.339
Flevoland	€ 79.525
Utrecht	€ 355.747
Noord Holland	€ 666.352
Zuid Holland	€ 1.061.192
Zeeland	€ 209.856
Noord Brabant	€ 936.171
Limburg	€ 516.497
Totaal	€ 6.072.874

Vernieuwingsimpuls Budget 2006

Gemeenten	Bedrag
Groningen	€ 187.619
Friesland	€ 201.193
Drenthe	€ 169.088
Overijssel	€ 294.493
Gelderland	€ 467.931
Flevoland	€ 144.465

Utrecht	€	305.880
Noord Holland	€	596.534
Zuid Holland	€	766.793
Zeeland	€	148.267
Noord Brabant	€	556.457
Limburg	€	301.280
<b>Totaal</b>	<b>€</b>	<b>4.140.000</b>

Toelichting op format

#### I.. Beschikbare middelen: Geldstroom

G1A Ondersteuningsregeling vorming basisbibliotheek 2006

Hierbij zijn drie situaties mogelijk:

1. Indien er sprake is van een 100% dekkend netwerk dan wordt hier geen bedrag ingevuld, (tenzij sprake is van frictiekosten; zie 2). De gemeenten zullen dan rechtstreeks vanuit OCW gesubsidieerd worden.
2. Indien de provincie een bijdrage voor frictiekosten<sup>1</sup> als gevolg van een 100% dekkend netwerk aanvraagt, dan dient het betreffende aanvraagbedrag ingevuld te worden.
3. Wanneer de situatie ten opzichte van 2005 niet is veranderd (geen dekkend netwerk), dan dient het bedrag (behorende bij de betreffende provincie) van de tabel "Ondersteuningsregeling Budget 2006" te worden opgenomen. De bedragen opgenomen in de tabel zijn exclusief de LPO voor 2005.

G1B. Onderuitputting 2005

Indien er sprake is van onderuitputting ondersteuningsregeling 2005 dan dient dit onderuitputtingsbedrag opgevoerd te worden. Voor het *hoe en wat* betreffende de onderuitputting verwijs ik naar bijlage 5 Marsrouteplan bibliotheekvernieuwing 2006.

G2A Vernieuwingsimpuls 2006

Het bedrag (behorende bij de betreffende provincie) van de tabel "Vernieuwingsimpuls Budget 2006" dient te worden opgenomen.

---

<sup>1</sup> Betreft kosten i.v.m. frictieproblematiek bij overheveling personeel voor directievoering en administratie.

#### G2B. Onderuitputting 2005

Indien er sprake is van onderuitputting vernieuwingsimpuls 2005 dan dient dit bedrag opgevoerd te worden. Voor het *hoe en wat* betreffende de onderuitputting verwijs ik naar bijlage 5 Marsrouteplan bibliotheekvernieuwing 2006.

#### G2C. Voorfinanciering 2007

Voorfinanciering door provincie wordt alleen geaccepteerd wanneer OCW hieraan vooraf goedkeuring heeft verleend.

#### II. Bestemming middelen: Doelen

De doelen zijn in algemene termen beschreven in de Aanvulling op het Koepelconvenant. Per provincie wordt hieraan in de actualisering op het Marsrouteplan specifieke invulling gegeven. In deze tabel dient te worden opgenomen welk budget men beschikbaar stelt voor welk doel.

G1D1

In deze tabel kunnen de frictiekosten als "doel" worden opgenomen. Om in aanmerking te komen voor een bijdrage in de frictiekosten dient de provincie aantoonbaar te maken dat zij alles heeft gedaan wat mogelijk was om het betreffende PBC-personeel over te laten nemen door de bibliotheken.

G2D1 t/m 6.

In dit onderdeel van de tabel dient onderscheidend te worden aangegeven welk deel van de middelen wordt ingezet voor de doelen specifiek geënt op netwerk/provincie-niveau dan wel specifiek geënt op basisbibliotheek/gemeente-niveau. Ik wijs u er met nadruk op dat de inzet van de middelen gerelateerd dient te worden aan de beoogde resultaten.

III. Besteding middelen: Activiteiten/Projecten

In deze tabel worden de activiteiten/projecten benoemd met de daaraan gekoppelde budgetten/kosten die worden uitgevoerd of aangewend om de hierboven genoemde doelen te realiseren.

In deze tabel dient tevens aangegeven te worden, indien van toepassing, de voorgenomen aanwending van de 7 procent uitvoeringskosten.

---

Overige punten

LPO

De loon- en prijsbijstelling wordt jaarlijks berekend op basis van de verhouding tussen het loongevoelige en het prijsgevoelige gedeelte van de begroting. Investerings

Indien u voornemens bent een investering te plegen verzoek ik u hiervan in uw begroting melding te maken inclusief een toelichting op de omvang.

## **BIJLAGE 2.**

### ***Aan het (net) werk!***

Advies over structuur en werkwijze  
Drents Netwerk Bibliotheken





# *Voorstel structuur samenwerking bibliotheken Drenthe*

## 0. Introductie

Al langere tijd zoeken partijen in Drenthe naar de optimale structuur voor de samenwerkende bibliotheken die zoveel mogelijk recht doet aan de diverse posities en belangen, maar vooral: aan het in gang gezette provinciaal beleid van bibliotheekvernieuwing.

Autonoom en vraaggestuurd werken vanuit lokale basisbibliotheken is daarvoor het uitgangspunt. Gebruik kunnen maken van schaalvoordelen en van een efficiënte provinciale serviceorganisatie is een tweede belangrijk criterium.

De tijd is er nu rijp voor om zo'n structuur vast te stellen en ermee aan het werk te gaan.

In onderstaand structuurvoorstel is gezocht naar een organisatie die recht doet aan het gewenste onderscheid tussen vraag naar en aanbod van dienstverlening ten behoeve van de bibliotheken. Om eventueel efficiencyverlies te voorkomen als gevolg van ongerichte (interne) concurrentie is aan de provinciale service-organisatie een plaats als adviseur van het netwerk toegedacht. Dit tast de keuzevrijheid van de basisbibliotheken in principe niet aan, maar onderkent wel de specifieke positie en expertise van de service-organisatie. Dit model kan alleen werken als een duidelijke scheiding wordt aangebracht tussen servicetaken en werkgeversverantwoordelijkheid.

## 1. Preambule

De Provinciale Service Organisatie (PSO)<sup>1</sup> en (het netwerk van) de Drentse basisbibliotheken geven gezamenlijke uitwerking aan het provinciale en gemeentelijke bibliotheekbeleid.

Zij doen dit door vraaggericht te werken, efficiency na te streven, kwaliteit te leveren en voorzieningen waar mogelijk te spreiden.

Daarbij geldt de volgende taakverdeling.

- De *basisbibliotheek* bepaalt in overleg met de gemeente het lokale beleid, levert front office diensten, zorgt waar mogelijk voor horizontale samenwerking met andere lokale voorzieningen en draagt zorg voor een vraaggericht, kwalitatief hoogstaand aanbod.
- Het *Drents Netwerk Bibliotheken* is, naar vorm en inhoud, niet vrijblijvend. Alle basisbibliotheken maken er deel van uit en geven in die gezamenlijkheid inhoud aan het provinciale en gemeentelijke bibliotheekbeleid. Het netwerk bevordert het vraaggericht werken, de efficiency, de kwaliteit en de spreiding van voorzieningen. Het netwerk fungeert als opdrachtgever van de PSO.

---

<sup>1</sup> In dit advies is sprake van PSO als het gaat om de nieuwe gedaante van de PBC als vraaggerichte provinciale service en ontwikkelingsorganisatie en wordt de PBC genoemd waar bedoeld wordt op de thans functionerende organisatie.



De *service-organisatie* ontwikkelt in overleg met de provincie en met het netwerk beleid, stelt zich dienstverlenend op jegens basisbibliotheken, netwerk en derden en levert facilitaire en back office-diensten op basis van overeenkomsten, deels met subsidie van de provincie.

De service-organisatie geeft advies waar dat wordt gevraagd en richt zich op innovatie van producten, diensten en samenwerkingsformules. Ook helpt zij de verbinding te verzorgen tussen lokale en landelijke dienstverlening.

## *De basisbibliotheken*

### *1.1 Autonomie*

De basisbibliotheken bepalen welke diensten en producten zij in gezamenlijkheid met anderen wensen af te nemen of te ontwikkelen en in welke mate zij daarbij gebruik wensen te maken van de provinciale service-organisatie en welke frequentie van dienstverlening zij daarbij op het oog hebben. Collectieve pakketten hebben de voorkeur. Gezamenlijk ontwikkelen de bibliotheken en de PSO een basispakket dat voor alle twaalf basisbibliotheken in Drenthe geldt. Daarnaast kunnen de bibliotheken elk kiezen voor een pluspakket en voor jaarproducten.

### *1.2*

Alle twaalf basisbibliotheken gaan per 1 januari 2006 een contract aan voor dienstverlening met de PSO. Het in de bijlage omschreven basispakket is daartoe een vertrekpunt, maar is geen uitputtend overzicht.

### *1.3 Uitwerking contract basispakket*

Tussen basisbibliotheken en service-organisatie vindt overleg plaats over de inhoud van het basispakket en de per onderdeel te rekenen tarieven. De basisbibliotheken en PSO stellen gezamenlijk de duur van de opzegtermijn vast. In beginsel is deze vier jaar. In goed overleg kan op onderdelen desgewenst bijstelling van de opzegtermijnen plaatsvinden. De PSO zal in de regel de tarieven neerwaarts bijstellen naarmate de opzegtermijn voor onderdelen langer is en het af te nemen pakket groter.

### *1.4 Dienstverleningscontracten per basisbibliotheek*

De basisbibliotheken sluiten, elk naar behoefte, naast het contract voor een basispakket, dienstverleningscontracten met de PSO voor aanvullende producten en diensten, hetzij in de vorm van een (al dan niet collectief) pluspakket hetzij in de vorm van (al dan niet collectieve) contracten over specifieke jaarproducten. Zij kunnen dat elk afzonderlijk doen dan wel, op onderdelen, in de gezamenlijkheid van een aantal basisbibliotheken of het gehele netwerk. De PSO zal in de regel de tarieven neerwaarts bijstellen naarmate de opzegtermijn voor onderdelen langer is en een groter aantal basisbibliotheken zich tot afname verbindt.

### *1.5 Toelichting werkgeverschap*

Tot de dienstverlening van de PSO behoren taken op het vlak van personeelsbeleid en personeelsbeheer.

Diensten op het gebied van personeelsbeheer houden niet per definitie werkgeverschap in. Voor zover werkgeverschap als dienst wordt verleend betreft dit formeel werkgeverschap, evenwel met eindverantwoordelijkheid bij het management van de PSO. De PSO werkt in beginsel niet op detacheringbasis.

## 2. Drents Netwerk

### *2.1 Samenstelling*

Er bestaat één afstemmingsorgaan voor inhoudelijke, strategische en praktische samenwerking tussen de bibliotheken: het Drents Netwerk Bibliotheken. Hierin zijn de twaalf basisbibliotheken vertegenwoordigd. De PSO is hierin als adviseur vertegenwoordigd in haar functie als dienstverlenende en adviserende organisatie, tevens met het oog op de landelijke afstemming. Dit met inachtneming van het onder 3 gestelde.

### *2.2 Netwerkbestuur*

Het Netwerk kiest een klein dagelijks bestuur uit de leden, bij voorkeur met een interne, zonodig met een externe voorzitter.

Taken en verantwoordelijkheden van het dagelijks bestuur liggen op het terrein van voorbereiding en uitwerking besluitvorming netwerk, structureel-organisatorische aspecten en externe vertegenwoordiging.

### *2.3 Opdrachtverlening*

Tegen de achtergrond van de vermelde basispakketten, pluspakketten en jaarproducten beslissen de basisbibliotheken in het netwerk in welke kwesties de samenwerking wordt gezocht. Het netwerk formuleert daartoe opdrachten. In principe wordt een product binnen het netwerk dáár uitgevoerd waar dit het meest efficiënt kan tegen de beste kwaliteit. Per opdracht wordt onderzocht en vervolgens afgesproken of deze wordt verleend:

- Aan de service-organisatie PSO.
- Aan een of meer leden van het netwerk.
- Aan derden.

### *2.4 Producten en diensten*

Er worden leveringsvoorwaarden opgesteld met kwaliteitscriteria. Jaarlijks vindt evaluatie plaats en wordt de productencatalogus aangepast. De communicatie over producten en diensten verloopt ten aanzien van de afzonderlijke contracten tussen het management van de basisbibliotheek en de service-organisatie. De PSO rapporteert door middel van managementinformatie aan lokaal management en/of bestuur. De collectief af te nemen producten en diensten komen aan de orde in besprekingen tussen PSO en het netwerk.

### *2.5 Rechtsvorm en middelen*

Het netwerk kent een eigen rechtsvorm (in dit kader wordt voor 1 januari 2006 de stichting Drents Netwerk Bibliotheken opgericht). Het netwerk draagt er ook zorg voor over eigen middelen te beschikken voor gezamenlijke als netwerk te ontwikkelen activiteiten.

### *2.6*

Het netwerk en de PSO komen eveneens voor 1 januari 2006 een protocol overeen met betrekking tot de evaluatie van dienstverlening.

## 3. De Provinciale Service en Ontwikkelingsorganisatie (PSO)

### *3.1 Organisatie*

De organisatie en het management van de PSO zijn zodanig vorm gegeven dat er een duidelijke scheiding is tussen de organisatie als dienstverlener en de organisatie die, in het kader van dienstverlening, het formeel werkgeverschap uitvoert. In de samenwerking tussen PSO en netwerk komt dit onderscheid tot uiting.

De PSO-vertegenwoordiger in het netwerk is niet degene met een eventuele rechtstreeks directievoerende taak ten opzichte van bibliotheken waarvoor de PSO de werkgeversfunctie vervult.

### *3.2 Voorstellen*

Over de exacte uitvoering van de gewenste organisatie-inrichting (gebaseerd op genoemd onderscheid) zal de PBC uiterlijk 15 november a.s. in overleg met de kwartiermaker nadere voorstellen voorleggen, rekening houdende met de samenhang tussen de organisatie-inrichting en de profielschets van de aan te trekken nieuwe directeurbestuurder. Te denken valt aan een afzonderlijke directiefunctie voor de aansturing van de bibliotheekmanagers al dan niet in combinatie met inhoudelijke dan wel juist zakelijke functietaken.

### *3.3 Redactiestatuut*

Als extra borg voor scheiding van werkgeverstaken en dienstverlening zal de PSO uitwerking geven aan het door de PBC voorgestelde redactiestatuut dat werking krijgt bij die basisbibliotheken die hun werkgeverschap hebben uitbesteed aan de PSO.

## 4. Onderhandelingen

### *4.1 Onderhandeltraject*

Om de voortgang te bespoedigen in de onderhandelingen tussen de twaalf basisbibliotheken en de PSO over de dienstverlening vanaf 1 januari 2006 zal de kwartiermaker uiterlijk in de tweede helft van augustus 2005 een concrete impuls geven aan besprekingen tussen PBC en in ieder geval de bibliotheken van Assen en Hoogeveen. Deze beginnen met het accorderen van een protocol en een stappenplan. Het door de betreffende gemeenten en de provincie voorgenomen onderzoek zal ondersteunend moeten zijn aan dit proces en aan een door alle betrokkenen als positief ervaren uitkomst.

De kwartiermaker leidt het onderhandelingsproces voor zover en voor zolang als dit nodig is om daadwerkelijk per 1 januari 2006 uitvoering te kunnen geven aan de nieuwe samenwerkingsovereenkomst.

#### *4.2 Inhoud*

Het in de bijlage opgenomen overzicht betreft de inventarisatie van issues waarover partijen het eens zijn dat zij in het basispakket dienen te worden opgenomen. Dit sluit opname van ook andere onderwerpen niet op voorhand uit. Niet alle onderwerpen zijn door de provincie Drenthe gefinancierde onderdelen. Per onderwerp zullen kwaliteit en kostprijs aan de orde komen.

#### *4.3 Termijnen*

In de onderhandelingen wordt besproken of een proeftermijn wenselijk en realiseerbaar is, al dan niet op onderdelen.

# *Bijlage*

## **Concept-inhoudsopgave basispakket dienstverleningscontract PSO- twaalf Drentse basissbibliotheken**

### 1 Organisatie en financiën

#### *P&O*

- 1.2.1 Personeelsbeleid
- 1.2.2 Personeelsbeheer (arbo)
- 1.2.4 Deskundigheidsbevordering
- 1.2.6 Personeelsadvies
- 1.2.7 Medewerkerstevredenheidsonderzoek

#### *Ondersteuning en advies*

- 2.5 Huisvesting: nieuwbouw en herinrichting
- 2.7 Kwaliteitszorg

#### *Marketing & PR/onderzoek/communicatie*

- 3.1 Marketingbeleid
  - 3.1.1 Advies en ondersteuning waaronder marktsegmentatie/doelgroepenbeleid
- 3.2 Interne communicatie
  - 3.2.2 Intranet
- 3.3 Onderzoek
  - 3.3.1 Gebruikersonderzoek
  - 3.3.2 Marktonderzoek
  - 3.3.3 Ander onderzoek op verzoek
  - 3.3.4 Statistische gegevens
  - 3.3.5 Fondswerving en sponsoring
- 3.4 Promotie en externe communicatie
  - 3.4.1 Promotiebeleid: advies en ondersteuning
  - 3.4.5 Website PSO en websites aangesloten bibliotheken
- 3.5 Cursussen

#### *Algemene Zaken/bibliobussen*

- 4.1.1 Inkoop/levering basismaterialen
- 4.1.2 Transport
- 4.1.3 Bouwkundige projectbegeleiding
- 4.1.4 Uitvoering onderhoudsprogramma's gebouwen
- 4.1.5 Verhuur vergaderfaciliteiten en apparatuur
- 4.2 Bibliobussen



## *ICT*

- 5.1.1 Advisering en ondersteuning/Consultancy
- 5.2 Bibliotheekautomatisering + RFID
- 5.3 Datacom
- 5.4 Verhuur automatiseringsapparatuur
- 5.5 Technische dienst

## *Financiële administratie/lenersadministratie*

- 6.1 Financiële administratie
  - 6.1.1 Financiën algemeen
  - 6.1.2 Salarisadministratie
  - 6.1.3 Financieringen
  - 6.1.4 Managementinformatie

## 6.2 Lenersadministratie

## 7. Inhoudelijke dienstverlening

- 7.1 Media
- 7.3 Wisseldienst en -collecties
  - 7.3.1 Wisselcollecties audiovisuele media (AVM)
  - 7.3.2 Wisselcollecties boeken
  - 7.3.3 Wisselcollecties boeken zorginstellingen

## *Mediaverwerking*

- 7.4.3.1 Besteladministratie van bestelde materialen (uitgezonderd cd's)
- 7.4.3.2 Besteladministratie van bestelde materialen (cd's)
- 7.4.3.3 Uitleenkbaar maken van materialen (niet-muziek)
- 7.4.3.4 Uitleenkbaar maken van cd's

## 8. Onderwijs

Dienstverlening onderwijs (voorschools, basisonderwijs en voortgezet onderwijs) en Schoolmediatheekwerk

## **BIJLAGE 3.**

### ***Met het oog op lezers en leners***

Rapport van de projectgroep  
Samenwerking Provinciale Bibliotheek  
Centrale Drenthe en de Bibliotheken Assen  
en Hoogeveen



# INHOUD

HOOFDSTUK 1	INLEIDING	2
1.1	De opdracht	2
1.2	De werkwijze	2
1.3	De doelgroep: lezers en leners	2
HOOFDSTUK 2	SAMENVATTENDE RAPPORTAGE	3
2.1	Netwerk van twaalf gelijkwaardige bibliotheken	3
2.2	Netwerkorganisatie	3
2.3	Organisatiemodel	3
2.4	Reorganisatie PBC	4
2.5	Fiscale eenheid	4
2.6	Mededinging	4
2.7	Werkgeverschap	4
2.8	Dienstverleningsovereenkomsten	5
2.9	Synergie-effecten	5
2.10	Geldstromen	5
2.11	Fricctie	6
HOOFDSTUK 3	DOORLICHTING VAN DE SAMENWERKINGSKANSEN	7
3.1	ICT	7
3.2	HRM	7
3.3	Algemene Zaken, financiën en logistiek	7
3.4	Marketing en PR	7
3.5	Huisvesting	7
3.6	Bibliotheekinhoudelijk	7
3.7	Projecten en innovatie	8
HOOFDSTUK 4	SAMENWERKINGSOVEREENKOMSTEN, PRODUCTEN EN DIENSTEN	9
HOOFDSTUK 5	FINANCIËN EN FORMATIE	10
HOOFDSTUK 6	DE ORGANISATIE: DRENTS NETWERK BIBLIOTHEKEN: ROLLEN, TAKEN, BEVOEGDHEDEN	12
HOOFDSTUK 7	IMPLEMENTATIE	15

# Hoofdstuk 1 Inleiding

## 1.1 De opdracht

De projectgroep Samenwerking Provinciale Bibliotheek Centrale (PBC) en Bibliotheken Assen en Hogeveen heeft van Gedeputeerde Staten (GS) van Drenthe en van de colleges van burgemeester en wethouders (B&W) van de gemeenten Assen en Hogeveen de opdracht gekregen om de volgende zaken aan te dragen:

1. De praktische en organisatorische implicaties van het advies van de kwartiermaker voor het Netwerk van Drentse bibliotheken.
2. Een voorstel voor overeenkomsten van dienstverlening tussen PBC/PSO en de Drentse bibliotheken, in het bijzonder Assen en Hogeveen.
3. Inzicht in de financiële consequenties van een en ander.

De projectgroep beantwoordt deze vragen in de navolgende rapportage.

## 1.2 De werkwijze

De projectgroep had de ruimte om gebruik te maken van een interne expertisegroep en van externe expertise.

De projectgroep - bestaande uit de directeur van de PBC, mevrouw H.E. de Herder, de directeur van de bibliotheek Hogeveen, de heer H. Gierveld en de interim-directeur van de bibliotheek Assen, de heer H. Middelveld en onder voorzitterschap van de kwartiermaker H.J.M. Akkermans (BMC) - heeft direct samengewerkt met in het bijzonder de heer P. Swieringa, PBC Drenthe, en mevrouw N. Slagter, bibliotheken Assen en Hogeveen. Zij beiden hebben veel aan het project bijgedragen.

Ook heeft de projectgroep medewerkers van de PBC en de bibliotheken Assen en Hogeveen uit verschillende expertisevelden uitgenodigd om in werkgroepen de kansen voor samenwerking te inventariseren.

## 1.3 De doelgroep: lezers en leners

Hoewel directe belangen van de drie organisaties niet uit het oog konden worden verloren, heeft de projectgroep zich voor ogen gehouden dat de doelstelling van het gehele proces van vernieuwing en samenwerking uiteindelijk is om lezers en leners, oftewel: de doelgroepen van de bibliotheek, ook op de lange termijn optimaal van dienst te kunnen zijn.

De inwoners van Drenthe zijn gebaat bij een bibliotheeknetwerk dat een optimaal geheel biedt van kwaliteit, diversiteit, dienstverlening en doelmatigheid. De projectgroep hoopt dat spoedig een situatie wordt bereikt waarin organisatorische vraagstukken veel minder aandacht van bestuurders en managers vragen dan inhoudelijke.

## *Hoofdstuk 2 Samenvattende rapportage*

### 2.1 Netwerk van twaalf gelijkwaardige bibliotheken

Er ontstaat een netwerk van twaalf gelijkwaardige bibliotheken die overigens niet gelijk zijn; er zijn immers verschillen in grootte en daarmee in de mogelijkheid van professionalisering van het management. Het Marsrouteplan suggereert een evaluatie in 2007 van het functioneren van het Netwerk. Tegen die tijd kan bezien worden of een eventuele regionale clustering van management geboden is. Intussen moet er aandacht naar uitgaan, dat het management van de kleinere basisbibliotheken voldoende kwalitatieve ondersteuning blijft krijgen

### 2.2 Netwerkorganisatie

De directies van de PBC, de Bibliotheek Assen en de Bibliotheek Hoogeveen hebben afgesproken dat het samenwerkingstraject dat hier besproken wordt, niet wordt opgevat als een fusietraject noch als een onderhandelingstraject met betrekking tot levering en afname van diensten en projecten.

In plaats daarvan zien zij dit traject als de vorming van een, door de provincie Drenthe duidelijk beoogde, nieuwe netwerkorganisatie waarin zij de krachten bundelen en synergie bereiken.

Door periodieke review van de kwaliteit en prijs van de te leveren producten en diensten zal de samenwerking een zakelijke karakter hebben en derhalve wordt externe prijsvergelijking geenszins uitgesloten.

### 2.3 Organisatiemodel

Als illustratie gelden de twee in de bijlage opgenomen organisatieschema's:

- a. Bijlage A illustreert en benadrukt de eigen rol van de lokale bibliotheken, hun besturen en hun management. In de gezamenlijkheid van hun netwerk zijn zij opdrachtgever aan de Provinciale Service Organisatie (PSO), aan collega's binnen het netwerk dan wel aan derden voor producten en diensten. Schema A illustreert tevens de inrichting van het Netwerk en van de PSO voor wat betreft de aansturing, de facilitaire taken, de inhoudelijke back office en de projecten.
- b. Bijlage B illustreert en benadrukt dat de twaalf bibliotheken én de PBC-producten en diensten uitwisselen. De services vallen wat betreft verantwoording en financiering onder de service-organisatie. Een service kan geconcentreerd worden in een bibliotheek met aldaar de operationele aansturing.
- c. De schema's dienen te worden gelezen tegen de achtergrond van het in deze rapportage opgenomen protocol van rollen en bevoegdheden van de diverse spelers. De inrichting van de PSO is indicatief. Het is immers aan de raad van toezicht van de PSO om de eigen organisatie-inrichting te bepalen.

#### 2.4 Reorganisatie PBC

De omvorming van de PBC in de beoogde PSO vraagt een reorganisatie en statutenwijziging. Aansluitend bij de kwestie rond het werkgeverschap stelt de projectgroep voor om bij de reorganisatie van PBC tot PSO het zo in te richten dat:

- De raad van bestuur de scharnierfunctie met het netwerk kan vervullen.
- De feitelijke werkgeverstaken binnen het facilitaire bedrijf van de PSO zijn ondergebracht.
- De (facultatief in te kopen) taken rond managementondersteuning en materieel werkgeverschap worden ondergebracht binnen de afdeling Projecten en Innovatie. Deze oplossing wordt gezien als een tijdelijk arrangement.

#### 2.5 Fiscale eenheid

Hoewel de uitwerking nog enkele stappen zal vergen, gaat de projectgroep ervan uit dat het Netwerk (in combinatie met de PSO) een fiscale eenheid zal vormen. Niet als een doel op zichzelf, maar in die situatie valt optimaal rendement te behalen van de samenwerking op met name financieel-administratief terrein. Bijlage C: notitie fiscale eenheid.

#### 2.6 Mededinging

Zoals eerder opgemerkt dient er een open atmosfeer te zijn waarin de diensten en producten dáár worden afgenomen waar de prijs/kwaliteit verhouding optimaal is. Vergelijkend warenonderzoek en offertetrajecten behoren hiertoe. Of het Netwerk Drentse Bibliotheken daarbij onderhevig is aan bepalingen van het Europese mededingingsrecht is momenteel nog onderwerp van discussie tussen juristen.

#### 2.7 Werkgeverschap

In het hoofdstuk 'Protocol' wordt op het werkgeverschap en de definities daarvan nader ingegaan. Alle lokale bibliotheken zijn vrij om de uitvoeringsaspecten van het werkgeverschap al dan niet uit te besteden. Bij uitbesteding zijn de inhoudelijke verantwoordelijkheid en het uitvoerend werkgeverschap in alle gevallen gescheiden. Daarvoor is in het organisatiemodel een oplossing gezocht (zie boven) terwijl daarnaast het door de PBC aangedragen voorstel voor een redactiestatuut zal worden gerealiseerd.

In de praktijk zal er een scheiding mogelijk zijn tussen het materiële en het juridische werkgeverschap. Theoretisch gesproken kunnen besturen er voor kiezen om:

- Alleen het juridische werkgeverschap uit te besteden met inbegrip van alle administratieve en formele handelingen (pay rollconstructie).
- Alleen het materiële werkgeverschap - dit betekent toezicht op en begeleiding bij het functioneren van (sommige of alle) medewerkers - uit te besteden.
- Zowel het juridische als het materiele werkgeverschap uit te besteden.
- Geen van beide uit te besteden.

Het is aan de PSO om de feitelijke mogelijkheden aan te geven. In de uitwerking kan wellicht nog gebruik worden gemaakt van onderdelen van het Overijsselse model voor werkgeverschap in netwerkverband.

## 2.8 Dienstverleningsovereenkomsten

De samenwerking binnen het Netwerk betreft de volgende domeinen:

- a. Facilitaire zaken, waaronder ICT, financiële administratie, Algemene Zaken (zoals huisvesting), Human Resources Management en Logistiek.
- b. Inhoudelijke zaken, waaronder Informatie/IBL, leesbevordering en media-educatie, collectievorming.
- c. Projecten, innovatie.
- d. PR en marketing.

De directies van PBC en de bibliotheken Assen en Hoogeveen zijn overeengekomen welke keuzes in een basisovereenkomst worden opgenomen. Dat zijn substantiële en vrijwel alle onderdelen van de genoemde terreinen.

In de dienstverlening aan de overige basisbibliotheken verandert niets ten opzichte van de huidige situatie zolang die basisbibliotheken (dan wel hun gemeenten) daaraan geen behoefte hebben.

## 2.9 Synergie-effecten

De projectgroep heeft vastgesteld dat er met de samenwerking veel kwalitatieve synergie-effecten en daarnaast ook inverdieneffecten zijn.

Over de financiële voordelen van de samenwerking merkt de projectgroep het volgende op:

- a. De korte termijn voordelen worden hieronder gekwantificeerd.
- b. De samenwerking biedt ook risico's van kostenverhoging als gevolg van hogere kwaliteitseisen, tenzij op voorhand voor een bewuste kostenbeheersing wordt gekozen.
- c. Het feit dat er de afgelopen jaren al samenwerking op gang is gekomen heeft een dempend effect op het totaal voordeel.
- d. De back office van de Bibliotheek Hoogeveen is relatief smal en wordt ook nog ingezet voor diverse projecten; dat maakt de schaalvoordelen van samenwerking relatief gering.

Niettemin constateert de projectgroep dat er een bedrag kan worden vrijgespeeld waarmee het mogelijk is om:

- a. De gewenste ombuigingen à € 100.000,— voor Bibliotheek Assen te realiseren.
- b. De gewenste ombuiging in het kader van de bibliotheekvernieuwing voor Hoogeveen te realiseren.
- c. Kwaliteitsimpulsen en innovatie te realiseren.
- d. Flexibiliteit formatie te realiseren.

## 2.10 Geldstromen

De projectgroep heeft de diverse geldstromen zo transparant mogelijk in beeld gebracht. Door dit zicht op de cijfers is er een basis voor beleid zowel op korte als op langere termijn.

Het verschil tussen de positie van de 30- gemeenten en die van de overige gemeenten moet daarbij onder ogen worden gezien. Zie hiervoor de PBC-notitie over de oorsprong van die verschillen in bijlage D (waarbij het gaat om de toenmalige dertig-gemeenten). De projectgroep is evenwel van mening dat vooralsnog geen wijzigingen in deze geldstroomverdeling aan de orde zijn en dat dit bovendien niet tot de taakopdracht van de projectgroep behoort.



#### 2.11 Fricctie

Wijzigingen in de organisaties leiden tot een plan van omvorming waarin integratie van organisatorische onderdelen aan de orde is alsmede een sociaal plan. De projectgroep rekent op de medewerking van de betreffende overheden om het probleem van de frictiekosten die hiermee samenhangen te helpen oplossen. Mede gebaseerd op de ervaringen met het samengaan van PBC en Bibliotheek Emmen schat de projectgroep de kosten van integratie en de kosten van een sociaal plan in totaal op circa € 375.000,—. Het integratieplan voor de facilitaire- en back officetaken kan de volgende activiteiten bevatten:

- a. Gezamenlijke huisstijl.
- b. Collectioneringsplannen.
- c. Opzet informatie-afdeling en landelijk lenen.
- d. Integratie leesbevordering.
- e. Opzet wisselcollecties.
- f. ICT-integratie.
- g. Integratie financiën.
- h. Bundeling projecten, contracten, reglementen, formulieren.
- i. Intranet, websites.

## Hoofdstuk 3 Doorlichting van de samenwerkingskansen

### 3.1 ICT

De projectgroep ziet vooral inhoudelijke, kwalitatieve voordelen. Van de drie ICT-clusters: bibliotheekstelsel, stelselbeheer en innovatie valt er op de eerste twee ook met samenwerking te verdienen. De projectgroep gaat ervan uit dat op een totaal van 10,8 thans beschikbare fte er tenminste 1 fte valt te besparen. Dit onder de voorwaarde dat de PC-werkplekken zoveel mogelijk een uniforme inrichting krijgen, er sprake is van remote beheer (beheer op afstand) en (op termijn) één serverpark. Zie overigens bijlage G.

### 3.2 HRM

Met name bij HRM heeft de projectgroep het risico gesignaleerd van kostenverhogende effecten van samenwerking als gevolg van kwaliteitseisen. De PBC heeft immers een uitgebreider HRM-pakket dan Assen en Hoogeveen. Dit is dus een aandachtspunt.

De projectgroep verwacht van de netwerkvorming geen formatiebesparingen, maar wel kwaliteitsverbetering.

### 3.3 Algemene Zaken, financiën en logistiek

Een deel van deze taken zou gezamenlijk kunnen. Gezamenlijke inkoop zou je snel kunnen realiseren. Dit geldt ook voor financiële administratie. Logistiek kan op langere termijn wellicht ook centraal worden georganiseerd. Op algemene zaken is enige synergie mogelijk.

Aandachtspunt is of er al dan niet sprake zal zijn van fiscale eenheid. Dit hangt af van de organisatievorm. Financieel heeft een fiscale eenheid voordelen. In principe wordt dit nu als uitgangspunt gekozen. Dit sluit overigens eigen activiteiten van de lokale stichtingen niet uit.

Op langere termijn is ook voordeel te behalen uit collectief gebouwenbeheer.

De totale huidige personele inzet voor de financiële administratie bedraagt 8,2 fte. Vooralsnog verwacht de projectgroep een besparing van minimaal 0,5 fte.

### 3.4 Marketing en PR

Beter inzicht is nodig in de formatie, maar ook in andere kosten. Het netwerk wil op marketing inzetten. Synergie moet hier echt tot kwaliteitsverbetering leiden. Extra investeren is waarschijnlijk nodig. Gezamenlijke huisstijl levert mogelijk wat besparing die hiervoor kan worden aangewend. Vanuit een gezamenlijke huisstijl kan één gezamenlijke websitestructuur met lokale redactiecomponenten opgezet worden. Ook een gezamenlijk intranet behoort tot de mogelijkheden. Er is ook synergie in de externe kosten (drukwerk, promotiemateriaal et cetera).

### 3.5 Huisvesting

P.m.

### 3.6 Bibliotheekinhoudelijk

Wat betreft collectioneren is synergie mogelijk, ook door nieuwe ontwikkelingen in het collectieadvies. Hier valt nog meer te besparen. Overigens wordt daarin nu al

onderling afgestemd. Ook samenwerking op bovenprovinciaal niveau is goed mogelijk; er zijn ook ontwikkelingen in die richting.

Op het gebied van leesbevordering wordt al veel samengewerkt. Lokaal accountmanagement moet blijven. Ook hier is centrale ondersteuning mogelijk.

Bij het cluster gehandicapten, bejaardenhuizen en dergelijke is synergie mogelijk door gezamenlijk collecties samen te stellen. Met name collecties en logistiek spelen hierbij een rol. Op langere termijn is samenwerking op dit gebied zeker mogelijk. De totale inzet aan bibliotheekinhoudelijke ondersteuning en projecten bedraagt 10,8 fte. De projectgroep zet in op een besparing van tenminste 1 fte.

### 3.7 Projecten en innovatie

In de projecten zijn lokale relaties belangrijk. Maar ondersteuning, bijvoorbeeld op het gebied van ICT en communicatie zijn wel centraal te organiseren. Bovendien kunnen projecten collectief worden opgepakt. Een klein provinciaal projectbureau: projectleider met één of twee medewerkers zou hiervoor kunnen zorgen. Hierbij wordt aan een matrix-werkwijze gedacht.

## ***Hoofdstuk 4 Samenwerkingsovereenkomsten, producten en diensten***

De deelname aan de samenwerkingsovereenkomsten, grotendeels in de vorm van basisovereenkomsten, gedeeltelijk ook in de vorm van basisplus of extra overeenkomsten is weergegeven in het schema in bijlage E.

Vanaf januari 2006 kunnen de samenwerkings- c.q. dienstverleningsovereenkomsten tussen PBC en de huidige tien aangesloten bibliotheken worden herijkt. De projectgroep verwacht geen grote veranderingen, zeker niet op de korte termijn. Assen en Hoogeveen sluiten zich bij een groot deel van het pakket aan diensten en producten aan, maar zullen daarnaast op onderdelen ook zelf leverancier aan het netwerk worden.

De samenwerking betreft:

- Facilitaire zaken, waaronder ICT, financiële administratie, HRM en logistiek.
- Inhoudelijke zaken, waaronder informatieverschaffing, leesbevordering en diensten ten behoeve van onderwijs.
- PR en Marketing voor zover collectief te regelen.
- Projecten.

## Hoofdstuk 5 Financiën en formatie

In de schema's in bijlage F is het volgende in beeld gebracht:

- a. De provinciale subsidie aan de PBC en de toerekening naar de verschillende productclusters.
- b. Besteding van formatie, toegerekende kosten en externe kosten voor de verschillende rubrieken naar productclusters.
- c. De toerekening van provinciale subsidie aan de back office-ondersteuning aan de '30- gemeenten'.
- d. De eigen bijdragen van lokale bibliotheken in de '30- gemeenten' in aanvullende back officediensten van de PBC.
- e. Lokale subsidies ten behoeve van front officekosten.
- f. Front officekosten per basisbibliotheek.
- g. Subsidies en kosten Bibliotheek Emmen.
- h. Subsidies en kosten Bibliotheek Assen.
- i. Subsidies en kosten Bibliotheek Hoogeveen.

Berekend is wat de meerkosten voor de PBC zullen zijn indien Assen en Hoogeveen min of meer volledig meedraaien in het basispakket zoals dat nu aan de tien overige bibliotheken wordt geleverd. Hiertoe is door de PBC het model aangereikt dat in 2001 is gehanteerd in de casus Emmen (zie bijlage D). Het betreft een bruikbaar, zij het grof rekenmodel. Men dient hier omzichtig mee om te gaan. Het betreft een rekenmodel en geen berekening en het betrof een aansluiting, méér dan een netwerk-ontwikkeling.

Huidige back officekosten werden afgezet tegen de dan te verwachten back officekosten van Assen en Hoogeveen, met een positief saldo van besparingen tegenover extra investeringen.

Hierbij moet nogmaals worden aangetekend dat het om een rekenmodel gaat. Back officediensten kunnen in bepaalde mate ook vanuit Assen en Hoogeveen aan het netwerk worden geleverd en leiden dan tot andere geldstromen. Geen rekening is gehouden met de relatief geringe en met innovatietaken belegde back office van Hoogeveen.

Het model is bovendien beleidsarm, dat wil zeggen dat besparingen die inhoudelijke koerswijzigingen met zich meebrengen niet aan de orde komen. Het gaat hier uitsluitend om te verwachten synergie-effecten.

Met opzet zijn huisvestingsaspecten buiten beschouwing gebleven. Op termijn zijn hier besparingen te realiseren, maar die termijn lijkt te lang om er nu al rekening mee te houden.

Het is goed bovenstaande overwegingen te betrekken bij een eventuele vergelijking van de uitkomst met de in opdracht van de gemeente Assen opgestelde quick scan van PricewaterhouseCoopers die overigens in dezelfde range uitkomt als het uitsluitend om de besparingsmogelijkheden uit synergie gaan die op korte termijn zijn te realiseren: tussen € 78.000,— en € 156.000,— per jaar.

In Assen vindt tegelijkertijd een interne bezuiniging plaats die bij deze uitkomst moet worden opgeteld en hem deels ook beperkt.

De door de projectgroep geraamde besparingen betreffen een minimumoptie. Externe kosten zijn nog niet meegenomen, terwijl in de implementatie van dit project méér inverdieneffecten zijn te realiseren.

Zowel op grond van bovenstaande gegevens en het gehanteerde rekenmodel als op basis van de analyse in het voorgaande hoofdstuk is een minimale besparing berekend die uitgaat van circa € 150.000,—, waarvan € 100.000,— ten gunste van de Bibliotheek Assen en € 50.000,— ten behoeve van het inmiddels goedgekeurde bibliotheekplan en de lokale Vernieuwingsagenda. Verdere synergie-effecten komen ten gunste van het geheel, hetgeen onder meer kan inhouden: lagere kosten voor Bibliotheek Emmen, méér dienstverlening aan de bibliotheken in de 30- gemeenten en méér ruimte voor innovatie en flexibilisering. Taakstellend rekent de projectgroep op een mogelijke verschuiving van uitgaven bij de PSO per 1 januari 2007 van circa € 100.000,—.

## ***Hoofdstuk 6 De organisatie: Drents netwerk bibliotheken: rollen, taken, bevoegdheden***

1. Provincie Drenthe (behoudens de wettelijke taken van de provincie op bibliotheekgebied, zoals opgenomen in de Wet Specifiek Cultuurbeleid):
  - Is subsidiegever van de PSO.
  - Is opdrachtgever van de PSO, globaal voor wat betreft haar dienstverlenende opdracht, daarnaast eventueel voor specifieke taken.
  - Sluit hiertoe met de PSO periodiek een prestatiecontract, gehoord (de besturen in) het Drents Netwerk Bibliotheken.
  
2. Gemeenten (behoudens de wettelijke taken van de gemeenten op bibliotheekgebied zoals opgenomen in de Wet Specifiek Cultuurbeleid):
  - Zijn opdrachtgever en subsidiegever van de plaatselijke bibliotheken.
  - Sluiten hiertoe met de bibliotheken prestatiecontracten.
  - Overleggen hiertoe bestuurlijk met de bibliotheekbesturen en daarnaast met het professioneel management van de basisbibliotheek.
  
3. Besturen Basisbibliotheken:
  - Zijn bestuurlijk verantwoordelijk voor hun bibliotheek en worden geacht bestuur op afstand te bieden.
  - Delegeren in sterke mate aan de manager van de basisbibliotheek.
  - Nemen bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de samenwerkingsovereenkomst met de PSO en het Netwerk.
  - Bepalen de mate waarin zij zelf al dan niet verantwoordelijk willen zijn voor aspecten van het werkgeverschap.
  - Dragen zorg voor een goede afstemming op de wensen van de gemeente en de lokale gemeenschap.
  
4. Stichting Drents Netwerk Bibliotheken:
  - Is het samenwerkingsorgaan van de twaalf basisbibliotheken en de PSO (die in het directieoverleg een adviesfunctie vervult).
  - Aan het Netwerk wordt vooral gestalte gegeven door de twaalf bibliotheekmanagers en de RvB van de PSO.
  - Biedt desgewenst ook een platform voor overleg en uitwisseling voor de lokale besturen en kan in de plaats komen van de Raad van Deelnemers.
  - Biedt een formeel kader voor het collectief opdragen van diensten en inkopen van producten.
  - Is het voertuig voor collectieve acties.
  
5. Provinciaal Service Orgaan:

- Is het provinciale kenniscentrum ten behoeve van het Netwerk, de gemeenten en de provincie.
  - Verricht facilitaire taken ten behoeve van de basisbibliotheken en van hun Netwerk.
  - Levert inhoudelijke ondersteuning aan de basisbibliotheken gezamenlijk en afzonderlijk.
  - Initieert onderzoek, ontwikkeling en innovatie.
6. Raad van toezicht PSO:
- Is de onafhankelijke toezichthouder van de PSO.
  - Bestaat uit leden op persoonlijke titel, benoemd op basis van competentieprofielen.
  - Heeft alle taken en bevoegdheden die regulier in statuten worden toebedeeld aan een raad van toezicht in het RvT-stichtingsmodel.
  - Handelt volgens de richtlijnen van ‘Cultural Governance’.

Noot: de PBC maakt bij bovenstaande conclusie van de Projectgroep een voorbehoud aangezien zij van mening is dat het allereerst aan de RvT zelf is om hierover uitspraken te doen.

7. Raad van Bestuur:
- Vormt de directie van de PSO.
  - Heeft de eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van de PSO.
  - Treedt op als adviseur van het Netwerk.
  - Ziet toe op naleving van het redactiestatuut.
  - Houdt gepaste afstand van de directievoering die in opdracht van basisbibliotheken wordt geboden en die binnen de PSO is belegd bij de adviseur bibliotheken, praktisch ondersteund door (hoofd) P&O.
  - Heeft als belangrijke taak om een bijdrage te leveren aan een goed samenspel tussen een dienstbare PSO en een vrij opererend Netwerk.
8. Regeling van het werkgeverschap:  
Aan de notitie ‘Werkgeverschap in Netwerkverband Overijsselse bibliotheken’ ontlene wij het volgende:  
‘Met de doorvoering van de Flexwet is het mogelijk geworden het juridische en materiële werkgeverschap te scheiden. Gevolg hiervan is dat de medewerker nog steeds bij de centrale werkgever in dienst is, het juridische werkgeverschap, maar dat toezicht en leiding over de medewerker volledig komt te berusten bij de inlener, de materiële werkgever.’

Uit dit citaat vallen de volgende definities af te leiden:

Juridisch werkgeverschap: de formele werkgever.

Materieel werkgeverschap: het toezicht houden en leiding geven.

Dit laatste valt toe te spitsen op het houden van functioneringsgesprekken (en beoordelingsgesprekken) en het bieden van ondersteuning/begeleiding in het functioneren.



Feitelijk is er nog een derde apart te benoemen component: die van de praktische aspecten van werkgeverschap, zoals salarisadministratie, Arbo-dienst, salarisbetaling, belangstellingsregistratie, opleiding en ontwikkeling, loopbaanbegeleiding. In dit kader benoemen wij deze component als het uitvoerend werkgeverschap.

In de samenwerkingscontracten wordt ervan uit gegaan dat de praktische aspecten zonder meer collectief in Netwerkverband worden geregeld. Er is vrijheid om het juridische werkgeverschap al dan niet bij de PSO te leggen. Er is ook vrijheid om al dan niet het materiële werkgeverschap, zoals boven gedefinieerd, uit te besteden.

#### 9. Tijdelijk arrangement:

De organisatie-inrichting van het Drents Netwerk Bibliotheken moet aan enkele deels tegenstrijdige criteria voldoen waardoor ieder model wel onvolkomenheden zal kennen. Immers:

- Inhoudelijk werkgeverschap en opdrachtnemerschap moeten gescheiden zijn.
- De lokale bibliotheekbesturen zijn vrij om het inhoudelijk werkgeverschap desgewenst op te dragen aan de PSO.
- De verhouding tussen PSO en Netwerk moet worden geconstrueerd met een minimum aan ingewikkeldheid en een minimum aan kosten.

Daarom wordt aanbevolen om het materiele werkgeverschap (het voeren van functioneringsgesprekken) zo mogelijk te leggen bij de besturen. Indien deze daarvan afzien en het inhoudelijk toezicht als een te leveren dienst van de PSO verlangen, dan wordt de uitvoering hiervan gelegd bij de PSO-functionaris die vanuit het onderdeel 'Projecten en Innovatie' als adviseur bibliotheken is aangesteld.

Hoewel ook aan deze constructie ongetwijfeld nadelen kunnen kleven lijkt het de minste bezwaarlijke. Het is niettemin verstandig deze oplossing duidelijk te omschrijven als een tijdelijk arrangement dat na verloop van tenminste twee jaar een evaluatie behoeft. Het tijdelijk arrangement draagt extra voordeel bij aan een gemakkelijker overgangssituatie rondom de directiewisseling bij de PBC.

#### 10. Organisationschema:

Een en ander leidt tot het organisationschema zoals in bijlage A opgenomen.

## Hoofdstuk 7 Implementatie

Het stappenplan volgend op deze rapportage kan er als volgt uitzien:

Stap	Wat	Wie	Wanneer
1	Rapportage aan gemeenten Assen en Hogeveen en de provincie	Projectgroep/kwartiermaker	Medio november 2005
2	Bespreking stuurgroep	GS	7 december 2005
3	Besluitvorming	GS	December 2005
4	Overleg OR	Directies	December 2005
5	Besluitvorming besturen	Bestuur Assen en bestuur Hogeveen (in overleg met gemeente)	December 2005
6	Besluitvorming PBC	RvT PBC	December 2005
7	Opdracht tot implementatie	GS/gemeenten Assen en Hogeveen/besturen Assen en Hogeveen	December 2005
8	Uitwerking te leveren diensten en kosten	PBC/bibliotheken	December 2005 Januari 2006
9	Oprichting/formalisering Drents Netwerk Bibliotheken	Kwartiermaker/bibliotheken	December 2005
10	Start bestuur Netwerk	Bibliotheken	2 januari 2006
11	Statutenwijziging/omvorming PBC/PSO	PBC	Januari 2006
12	Subsidiebeschikking ten behoeve van het Netwerk	GS	
13	Herijking dienstverleningscontracten	PBC/bibliotheken	Vanaf januari 2006
13	Bijeenkomst besturen in het kader van het Netwerk	Netwerk	Februari 2006
14	Herijking subsidiecontract provincie/PSO	GS	Januari 2006
15	Uitsluitel fiscale eenheid	PBC	December 2005
16	Uitsluitel kwestie mededinging	PBC/provincie/BMC	December 2005
17	Reorganisatie formatie	PBC/Assen/Hogeveen	Januari 2006
18	Regeling nieuwe situatie formeel werkgeverschap	PBC	Januari 2006
19	Voortgangscontrole	GS/stuurgroep	Maart 2006
20	Ontwikkeling huisstijl	Netwerk	Februari 2006
21	Collectioneringsplan	PSO	Vanaf maart 2006
22	Opzet informatieafdeling	PSO	Maart 2006
23	Integratie leesbevordering	Netwerk	Maart 2006
24	Opzet wisselcollecties	PSO	April 2006
25	ICT-integratie	PSO/Netwerk	Medio 2006
26	Bundeling projecten. Contracten, reglementen, formulieren	PSO/Netwerk	2006
27	Integratie financiën	PSO/Assen/Hogeveen	Vóór december 2006
28	Intranet, websites	PSO/Netwerk	2006