

“Het kortste lijntje”

Een verkenning naar vormen van niet vrijblijvende samenwerking
tussen Bibliotheek Kampen en Stadkamer Zwolle



Procesbegeleider: Fons Nijns
Auteur: Joyce Holthausen
Datum: 17 Maart 2022/aanpassing 31 mei 2022
Kernteam: Anke Bruggeman, Astrid Vrolijk, Anne Marth
Kuilder, Bas Pool, Dieuwke de Goede, Geny
Nijboer en Janine Koele



Inhoudsopgave:

Voorwoord	4
Samenvatting	5
1 Achtergrond verkenning niet vrijblijvende samenwerking Bibliotheek Kampen en Stadkamer Zwolle	10
1.1. Onderzoeksvraag	10
1.2. Doel van de samenwerking	11
1.3. Proces naar “het kortste lijntje”	11
2 Context	13
2.1. Landelijke (maatschappelijke) ontwikkelingen	13
2.2. Provincie Overijssel	15
2.3. Regio Zwolle	15
2.4. Gemeente Kampen	16
2.5. SAMBIQ en Stadskazerne	16
2.6. Stichting Openbare Bibliotheek Kampen	17
2.7. Gemeente Zwolle	18
2.8. Stadkamer	19
3 Samengaan: meerwaarde, kaders en vorm	21
3.1. Samengaan: wat levert het op?	21
3.2. Wat is daar voor nodig?	22
3.3. Kaders voor een vorm van samengaan	23
3.4. Vormen van niet vrijblijvende samenwerking	24
3.5. Toekomstscenario's mogelijke vormen van samengaan	25
3.6. Advies	26
3.7. Gelijkwaardigheid Bibliotheek Kampen en Stadkamer Zwolle	26
3.8. Het onzichtbare	26
3.9. Momentum	27
4 “Nieuwe” organisatie	28
4.1. Werkmissie	28
4.2. Beoogd resultaat fusieorganisatie	28
4.2.1. Toename kwaliteit van dienstverlening	28
4.2.2. Verminderde kwetsbaarheid	29
4.2.3. Kosten	29
4.2.4. Toename klantgerichtheid	29
4.3 Kernwaarden	29
4.4 Inrichtingscriteria	30
4.5 Stijl van leidinggeven	31
5 Due diligence Bibliotheek Kampen / Stadkamer Zwolle	32
5.1. Wat willen we laten onderzoeken?	32
5.2. Wat laten we <i>niet</i> onderzoeken in een due diligence?	32
5.3. Eenmalige kosten samengaan	33
6 Vervolgproces	35
7 Tot Slot	36
Bijlage 1: bibliotheek gerelateerde passages uit Cultuurbeleid OV “Raak! 2021-2024”	37

Voorwoord

De rol van de bibliotheken is, mede onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen, de afgelopen jaren sterk veranderd. Het effect daarvan is dat in de laatste jaren in een sneltreinvaart programma's, activiteiten en dienstverlening verbreed en verdiept zijn. We zijn niet meer alleen aanwezig en actief in het domein van cultuur, maar ook in het domein van welzijn en maatschappelijk werk.

We zijn intensief betrokken bij het bevorderen van taal (zowel binnen het onderwijs als daarbuiten) en het tegengaan van laaggeletterdheid. De informatiesamenleving is snel ontwikkeld, digitale vaardigheden zijn een issue voor jong en oud. Daarnaast faciliteren we een leven lang ontwikkelen. We willen graag een plek zijn voor ontmoeting, debat, creativiteit en samenwerken, voor iedereen, zowel kinderen en jongeren als volwassenen en ouderen.

Een belangrijke verandering in onze organisaties is dat naast deze inhoudelijke transitie, ook onze rol en functie veranderen. Die gaan van meer uitvoerend naar initiërend en regie-voerend. Het is een zoekproces hoe we onze ambities en dilemma's (organisatorisch, financieel en functioneel) in balans houden.

Voldoende aanleiding dus om met elkaar (directeuren van organisaties met een bibliotheekfunctie) in gesprek te gaan over mogelijke toekomstperspectieven. Hiermee zijn we gestart in de zomer van 2019. We herkennen elkaar in ambitie en in het doel een professionele en fijne werkomgeving te ontwikkelen die kan anticiperen op veranderingen. Niet ad hoc maar structureel en duurzaam verbonden met en voor de inwoners van de stad. We geloven erin dat een inhoudelijke, regionale bibliotheekorganisatie ertoe zal leiden dat de lokale activiteiten en samenwerkingen nog beter en professioneler geborgd worden.

In dit traject hebben Bibliotheek Kampen en Stadkamer Zwolle elkaar beter leren kennen en zijn van daaruit gestart met het samen oppakken van diverse initiatieven. En ontstaat nu de behoefte deze samenwerking verder te intensiveren.

De afgelopen maanden hebben we onder begeleiding van Fons Nijns diverse vormen van niet vrijblijvende samenwerking onderzocht. Het resultaat van dat onderzoek ligt nu voor. Wij geloven dat het intensiveren van de samenwerking onze beide organisaties, en vooral de dienstverlening aan inwoners en partners, ten goede komt. In deze notitie nemen we u mee in ons verhaal en onze afwegingen zodat we samen tot een goede discussie en afgewogen besluit kunnen komen.

We kijken uit naar het vervolg!

Anke Bruggeman
Interim directeur – bestuurder
Bibliotheek Kampen



Astrid Vrolijk-de Mooij
Directeur- bestuurder Stadkamer



Samenvatting

Achtergrond verkenning niet vrijblijvende samenwerking Bibliotheek Kampen en Stadkamer Zwolle

De afgelopen jaren zien we grote maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op zowel de brede cultuursector als specifiek op de ontwikkeling en inzet van bibliotheken. De bibliotheekfunctie heeft zich de afgelopen jaren nadrukkelijk een positie verworven in relatie tot deze opgaven. De opgave die zij hebben is verbreed en verdiept op grote maatschappelijke thema's als het voorkomen van laaggeletterdheid, het stimuleren van participatie en een leven lang ontwikkelen.

Het gevolg van deze veranderende context is dat er meer kwaliteit en capaciteit nodig is op de verschillende vraagstukken. Tegelijkertijd staan de beschikbare middelen (subsidies) onder druk. Vanuit dat gegeven zijn bibliotheek Kampen en Stadkamer Zwolle met elkaar in gesprek gegaan over mogelijke vormen van samenwerking die bij kunnen dragen aan meer wendbaarheid en duurzaamheid. Al snel is deze intentie aangescherpt naar een vorm van *niet vrijblijvende* samenwerking.

Doel van de samenwerking

Voorop staat dat een samenwerking vooral moet leiden tot meerwaarde ten opzichte van de huidige situatie voor alle betrokkenen. Dat kan door in gezamenlijkheid een organisatie te vormen die in staat is te reageren en te anticiperen op actuele ontwikkelingen en daadwerkelijk de keus heeft om dat wel of niet te doen. Een organisatie die ook in staat is antwoord te geven op de lokale behoefte.

Het resultaat is een gezamenlijke voorziening die meer robuust en duurzaam is en daardoor beter in staat is met brede en goede dienstverlening bij te dragen aan ontwikkeling, inspiratie, het verminderen van kansenongelijkheid en daarmee aan een mooiere lokale samenleving.

Onderzoeksvraag

Vanuit onze gedeelde verantwoordelijkheid voor het duurzaam en kwalitatief goed uitvoeren van het maatschappelijk educatieve bibliotheekwerk onderzoeken wij hoe wij dit in een niet vrijblijvende vorm van samenwerking kunnen organiseren met oog en aandacht voor de rol en vraag ván en vóór de lokale samenleving.

't Kortste lijntje

Stadkamer en bibliotheek Kampen herkennen elkaar in een gedeelde historie en cultuur. Beide organisaties werken voor een groot deel samen met dezelfde maatschappelijke partners en beiden maken deel uit van dezelfde cultuurregio. Er ligt dan ook al een gedeelde infrastructuur.

Daarnaast werken Stadkamer Zwolle en bibliotheek Kampen al langere tijd op inhoud samen. Er is wederzijds respect en betrokkenheid bij elkaars organisatie en er wordt samengewerkt in gezamenlijke netwerken en op het gebied van inhuur. Daarnaast blijken er ook grote overeenkomsten in de missie van beide organisaties.

Context

Zowel landelijk, provinciaal, regionaal als lokaal zijn er kaders en aandachtspunten voor de bibliotheeksector geformuleerd.

Landelijk zijn deze te vinden in de Wsob (Wet Stelsel Openbare Bibliotheken) en het coalitieakkoord zoals dat gesloten is door het kabinet. Speerpunten zijn een beschikbare en toekomstbestendige bibliotheek die haar rol pakt op de vraagstukken rondom de geletterde samenleving, participatie in de informatiesamenleving en een leven lang ontwikkeling. Vanuit een voorziening die robuust en duurzaam toegerust is op haar taak.

Provincie Overijssel sluit hier in haar cultuurbeleid bij aan en hecht aan een robuust, duurzaam en dekkend bibliotheeknetwerk in de hele provincie. Zij streven naar een maatschappelijke bibliotheek in alle gemeenten dankzij innovatie en sterke samenwerkingen met ondersteuning van de provincie.

Regio Zwolle is een samenwerkingsverband van 22 gemeenten en 4 provincies. In Regio Zwolle wordt bestuurlijk en ambtelijk samen gewerkt op basis van regionale opgaven in een netwerk van ondernemers, onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties. Deze regio voelt zich uitgedaagd diverse maatschappelijke opgaven in te vullen.

Op lokaal niveau sluiten gemeente Kampen en gemeente Zwolle hierbij aan met daarbij wel enkele specifiek lokale toevoegingen.

Openbare bibliotheek Kampen

De openbare bibliotheek Kampen heeft twee vestigingen: een hoofdvestiging in Kampen-Centrum (Stadskazerne) en een nevenvestiging in IJsselmuiden. De organisatie kent ongeveer 17 Fte, ingevuld door 30 medewerkers. Daarnaast zijn er zo'n 135 vrijwilligers actief.

Mede door de combinatie van het hoge ambitieniveau van de bibliotheek en het relatief verminderen van middelen (bijvoorbeeld door het niet indexeren van subsidies) kan nu een situatie ontstaan waarbij de organisatie steeds verder inteert op haar reserves. De huidige situatie is zonder ingrijpen onvoldoende toekomstbestendig.

Stadkamer Zwolle

Stadkamer is per 1 januari 2015 ontstaan uit een fusie van Bibliotheek Zwolle, kunstencentrum Muzerie en Kunst&Zo (ongeveer 51 Fte en 132 vrijwilligers). Stadkamer is dan ook meer dan alleen een Bibliotheek en verenigt een breed palet van dienstverleningsactiviteiten op de (snij)vlakken van cultuur, onderwijs en het sociaal domein.

Hoewel het aantal uitleningen daalt (zij het minder dan de landelijke trend laat zien) is de gemiddelde verblijfstijd bij Stadkamer flink gestegen de afgelopen jaren en ook het aantal activiteiten is sterk toegenomen. Dit is mede gerealiseerd door een meer vraag gestuurde manier van werken. Stadkamer wordt dan ook gezien als belangrijke partner in de stad en is vol in beeld bij bezoekers, leden, partners en gemeente.

Dat succes heeft echter als keerzijde dat er organisatorisch flinke uitdagingen zijn. Het aantal bezoekers en de verblijfstijd is flink gestegen maar de randvoorwaarden (beschikbare ruimte, formatie, middelen) blijven daarbij achter.

Samengaan

Bij het onderzoeken van vormen tot samengaan (niet vrijblijvende samenwerking) zijn we geneigd om vooral te kijken naar de organisatorische voordelen. Natuurlijk hebben wij daar ook naar gekeken. Maar niet nadat we eerst hebben gekeken naar de reden van ons bestaan en ons "zijn": *het ondersteunen, ontwikkelen en inspireren van onze inwoners. Doel van deze verkenning is ervoor te zorgen dat onze voorzieningen meer duurzaam en robuust beschikbaar blijven voor onze inwoners. Zodat zij laagdrempelig toegang hebben tot kennis, informatie en inspiratie. En een plek om te ontspannen, ontmoeten en groeien. Dat is waarvoor we dit doen!*

We hebben een aantal kansen en kaders geformuleerd en aan de hand hiervan een aantal vormen van niet vrijblijvende samenwerking bekeken. Dit levert het volgende beeld op:

	Status Quo Biblio- theek	Status Quo Stadkamer	Strate- gische alliantie	Coöperatie	Gast heerschapp	Bestuurlijke fusie	Volledige fusie
Kwaliteit dienstverlening	-	-	+	+/-	+/-	+	++
Dienstaanbod en klantgerichtheid neemt toe	-	-	+	-	-	+	++
Lokale inbedding geborgd*	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Lobbykracht	-	-	-	+/-	-	+	+
Financiële positie	-	+/-	+/-	-	+/-	+/-	+/-
Gemeente akkoord	?	?	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	?	?
Mogelijkheden behoud / belangen en ontwikkeling personeel	-	+/-	+	+/-	+/-	+	++
Governance en wettelijke kaders	+	+	+	+	+	+	+
Financiën transparant, gescheiden en daar waar het hoort	n.v.t.	n.v.t.	+	-	n.v.t.	+	+/-
Verminderde kwetsbaarheid	-	+/-	+/-	-	-	+	++
Niet vrijblijvend/ duurzaam	+/-	+/-	+	+	+/-	++	++
Gelijkwaardigheid	+/-	+/-	+	+	-	+	+

* de mogelijkheid om oor en oog te houden voor de lokale context hebben we neutraal beoordeeld omdat dit een strategische keuze betreft die los staat van de rechtsvorm.

Advies

Een bestuurlijke- en/of (een daarop volgende) volledige fusie lijkt het meeste op te leveren. De voorkeur van beide managementteams gaat uit naar een volledige fusie op een zo kort mogelijke termijn. Dit heeft een extra effect op de mogelijkheden omdat niet alleen de aansturing centraal plaatsvindt (en er dus meer sturingsmogelijkheden zijn) maar er ook een organisatie ontstaat die laagdrempelig kan uitwisselen over de verschillende vestigingen en mede daardoor optimaal synergie kan creëren voor inwoners (bezoekers, leden), maatschappelijke partners en opdrachtgevers. Daarnaast biedt dit duidelijkheid aan alle betrokkenen, met name aan de medewerkers en vrijwilligers. Een bestuurlijke optie lijkt vooral wenselijk als de politieke context daarom vraagt.

Momentum

Gezien alle ontwikkelingen, zowel landelijk, provinciaal, regionaal als lokaal en zowel maatschappelijk als in de sector, ligt er nu een momentum om naar de toekomst te kijken. We worden steeds meer erkend in wat we kunnen betekenen als een van de weinige “neutrale” laagdrempelige openbare voorzieningen.

Tegelijkertijd realiseren we ons dat het nu wel aan ons is om te reageren met een goed kwalitatief antwoord. Doen we dat niet, dan lopen we het risico dat onze rol versnipperd raakt over andere organisaties en dat willen we natuurlijk voorkomen!

“Nieuwe” organisatie

Hierbij is een volledige fusie het uitgangspunt. Een fusieorganisatie bouwt voort op wat al is ontwikkeld. Zij neemt de historie van de partners mee en vanuit dat verleden wordt gewerkt aan een

stevige toekomst met een goede lokale verankering. Uitgangspunt daarbij is dat beide merken vooralsnog naast elkaar blijven bestaan.

Werkmissie

Vanuit de bestaande missies is de volgende werkmissie geformuleerd

In alles wat wij doen geloven wij in jou. In jouw dromen en behoefte aan samen zijn. Om kennis te delen, mee te kunnen doen en culturen te beleven. Dat jij wilt inspireren en geïnspireerd wilt worden. Om je te blijven ontwikkelen op een manier die bij je past. Dat we samen werken aan gelijke kansen en een mooiere samenleving.

In een kort mission statement (concept):

Door ontwikkeling en inspiratie werken we samen aan gelijke kansen en een mooiere samenleving!

Beoogd resultaat fusieorganisatie

Een fusie is een intensief proces waarvoor tijd nodig is om goed te kunnen “landen”. Een eerste indicatie van de resultaten en de beoordeling daarvan moet dan ook liever niet te vroeg in het proces na samengaan plaatsvinden. Wij stellen voor de eerste evaluatie een jaar na formele startdatum van de organisatie te laten plaatsvinden. Natuurlijk is er vanuit de aansturing en de dagelijkse uitvoering een continue stroom van feedback en informatie waarop direct op bijgestuurd kan worden (ook conform de PDCA cyclus). Deze cyclus is binnen de bibliotheek Kampen nog niet daadwerkelijk ingebed en vereist aandacht. Het beoogde eindresultaat heeft betrekking op kwaliteit, kwetsbaarheid, klantgerichtheid, dienstverlening en kosten.

Kernwaarden

De kernwaarden zijn die waarden waar de organisatie op (h)erkend wil worden en die bijdragen aan het realiseren van de missie en visie. Voor een mogelijke fusieorganisatie denken wij daarbij aan nieuwsgierig, vertrouwen, samen en attent. Deze worden verder uitgewerkt in hoofdstuk 4.

Daarnaast is gekeken naar een aantal inrichtingscriteria, een mogelijk organisatiemodel en de beoogde stijl van leidinggeven.

Due diligence Bibliotheek Kampen / Stadkamer Zwolle

Het due diligence onderzoek heeft tot doel een goed zicht te krijgen op de onzekerheden en risico's bij de *beide* partners. Het voorstel is een beperkt onderzoek bij beide organisaties uit te laten voeren waarbij vooral een aantal vragen op financieel, fiscaal, juridisch en personeel gebied beantwoord moeten worden. Een toelichting hierop staat in hoofdstuk 5.

Eenmalige kosten

De eenmalige kosten van een volledige fusie worden geraamd op € 171.000 (Zwolle 70% en Kampen 30%). Een uitwerking van dit bedrag is te vinden in hoofdstuk 5.

Vervolgproces

Middels dit rapport wordt advies gevraagd aan de raden van toezicht op dit gezamenlijke toekomstperspectief. Afhankelijk van de aard van dit advies wordt dit rapport informeel gedeeld met de medewerkersvertegenwoordiging / ondernemingsraad en met de betrokken wethouders. Een daarop volgend voorgenomen besluit wordt ter info voorgelegd aan de personeelsvertegenwoordiging van Bibliotheek Kampen en ter advies aan de Ondernemingsraad van Zwolle. Na ontvangst van deze adviezen wordt het voorgenomen besluit (eventueel met aanpassingen) door de directieuren-bestuurders voorgelegd aan de raden van toezicht voor definitieve besluitvorming.

Wanneer u positief op het voorgenomen besluit tot een volledige juridische fusie reageert kunnen parallel aan het formele traject tot besluitvorming al een aantal zaken ten behoeve van een goede en snelle implementatie worden opgestart.

Tot slot

In deze verkenning hebben we u meegenomen in een aantal ontwikkelingen en in onze ambities om het beste te kunnen blijven bieden voor onze steden en dorpen. Onze ambities gaan verder dan alleen het bieden van voorzieningen en instrumenten in antwoord op de vraag bij te dragen aan de grote maatschappelijke opgaven. Ze gaan voorbij het hoofd en reiken naar het hart. En daarbij geloven we niet alleen in onze inwoners, (maatschappelijke) partners en alle andere betrokkenen maar we geloven ook in de meerwaarde van het samengaan van onze organisaties.

We geloven in de combinatie van onze medewerkers en vrijwilligers om een groter resultaat neer te zetten dan alleen de som der delen. Dat we zo nog beter onze omgeving kunnen faciliteren en inspireren tot ontwikkeling. Een combinatie van de taal van alle zintuigen. Een taal van gelijke kansen en daarmee ook een taal van een gelijkwaardige en eerlijker samenleving. Een taal van open vensters en die dromen mogelijk helpt maken. Daar gaan wij graag, samen met u, voor en met onze inwoners mee aan de slag!

1. Achtergrond verkenning niet vrijblijvende samenwerking Bibliotheek Kampen en Stadkamer Zwolle

De afgelopen jaren zien we grote maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op zowel de brede cultuursector als specifiek op de ontwikkeling en inzet van bibliotheken. Voorbeelden hiervan zijn onder andere de transformatie in het sociaal domein, ontwikkelingen in het onderwijs, de steeds verdergaande digitalisering, groeiende ongelijkheid tussen kwetsbare en minder kwetsbare mensen en de veranderende behoeften van inwoners. Van maatschappelijke organisaties mag je verwachten dat ze adequaat inspelen op deze vraagstukken. Dat vraagt richting, keuzes en stevigheid.

De bibliotheekfunctie heeft zich de afgelopen jaren nadrukkelijk een positie verworven in relatie tot deze opgaven. Een bibliotheek is niet langer alleen gericht op het uitlenen van boeken en het daarmee ter beschikking stellen van kennis. De opgave die zij hebben is verbreed en verdiept op grote maatschappelijke thema's als het voorkomen van laaggeletterdheid, het stimuleren van participatie en een leven lang ontwikkelen. Dit alles om autonomie van inwoners te vergroten en kansen-ongelijkheid te verminderen met als ultiem doel daardoor bij te dragen aan een mooiere samenleving. Dit krijgt onder andere vorm in een plek waar je welkom bent, vragen kunt stellen en waar je verder geholpen en geïnspireerd wordt. Een maatschappelijk educatieve bibliotheek die zoveel mogelijk aansluit bij de behoefte van zowel het individu als van de lokale gemeenschap. De rol van de openbare bibliotheek is daarmee steeds breder geworden. Voor een deel is deze transitie vastgelegd in de Wet stelsel openbare bibliotheken (Wsob) van 1 januari 2015. Daarna is deze verder uitgewerkt in een landelijk convenant die op haar beurt weer is vertaald in een netwerkagenda met daarin vier programmalijnen (geletterde samenleving, participatie in de informatiesamenleving, leven lang ontwikkelen en de basis garanderen).

Het gevolg van deze veranderende context is dat er meer kwaliteit en capaciteit nodig is op de verschillende vraagstukken. Vooral voor de wat kleinere (en stand alone) bibliotheekorganisaties is het lastig om in al deze kennis te kunnen (blijven) voorzien. Tegelijkertijd staan de beschikbare middelen (subsidies) onder druk. Zowel bibliotheek Kampen als Stadkamer zien dan ook dat hun rol in het lokale speelveld continu in beweging is en dat het kunnen blijven bieden van continuïteit en de benodigde expertise lastiger wordt.

Landelijk en provinciaal zijn er zorgen over het al dan niet kunnen behouden van een brede bibliotheekvoorziening en een toekomstbestendig netwerk voor alle inwoners. Vanuit verschillende partijen wordt hier op ingezet (meer daarover in hoofdstuk 2). Ook binnen het Overijssels netwerk van openbare bibliotheken en gecombineerde organisaties met bibliotheekfunctie wordt al langer onderzocht hoe we meer en beter kunnen samenwerken.

Voor Bibliotheek Kampen en Stadkamer Zwolle zijn deze ontwikkelingen aanleiding geweest om met elkaar in gesprek te gaan om mogelijke vormen van intensieve samenwerking te verkennen. Al snel is deze intentie aangescherpt naar een vorm van *niet vrijblijvende* samenwerking.

1.1 Doel van de samenwerking

Voorop staat dat een samenwerking juist moet leiden tot meerwaarde ten opzichte van de huidige situatie voor alle betrokkenen. Dat kan door in gezamenlijkheid een organisatie te vormen die in staat is te reageren en te anticiperen op actuele ontwikkelingen en daadwerkelijk de keus heeft om dat wel of niet te doen. Een organisatie die ook in staat is antwoord te geven op de lokale behoefte.

Het resultaat is een gezamenlijke voorziening die meer robuust* en duurzaam** is en daardoor beter in staat is met brede en goede dienstverlening bij te dragen aan ontwikkeling, inspiratie, het verminderen van kansenongelijkheid en daarmee aan een mooiere lokale samenleving.

Dat dienstverlening zowel kwalitatief als kwantitatief duurzaam geborgd is en daarmee toegankelijk is én blijft voor iedereen in Kampen en Zwolle met daarbij oog voor de specifieke lokale context. En door dit steviger fundament ook een belangrijke bijdrage kan leveren aan een duurzaam en robuust bibliotheeknetwerk in Overijssel.

- * Robuust: een krachtige en professionele organisatie
- ** Duurzaam: een blijvende, toekomstbestendige (en dus wendbare) organisatie die de mogelijkheid heeft in te spelen op ontwikkelingen.

1.2 Onderzoeksvraag

Vanuit deze urgentie hebben we een volgende stap gezet in dit proces aan de hand van de volgende vraag:

Vanuit onze gedeelde verantwoordelijkheid voor het duurzaam en kwalitatief goed uitvoeren van het maatschappelijk educatieve bibliotheekwerk onderzoeken wij hoe wij dit in een niet vrijblijvende vorm van samenwerking kunnen organiseren met oog en aandacht voor de rol en vraag ván en vóór de lokale samenleving.

1.3 Proces naar “het kortste lijntje”

Het Kamperlijntje is 13 kilometer lang en de reis per spoor van station Kampen naar Station Zwolle duurt 10 minuten. Deze lijn ligt er sinds 1865 maar de banden tussen Kampen en Zwolle gaan al eeuwen terug.

In onze verkenning is eerst ook gekeken naar mogelijkheden tot samenwerking met andere partners. Eind 2019 is in het directeurenoverleg bibliotheken Overijssel (DOBO) al gestart met een verkenning naar regionale samenwerking. Een mogelijke uitkomst was een “Cirkel Oost” en een “Cirkel West” met het behoud van een paar “stand alone” organisaties. Dat laatste omdat sommige organisaties qua karakter en/of grootte (nog) niet direct de toegevoegde waarde van samengaan zien.

De complexiteit van een dergelijke opschalingsoperatie vraagt voor alles intrinsieke overtuigingskracht van alle deelnemende organisaties om tot (formele) samenwerking over te gaan. Gebleken is dat dit voor een aantal organisaties te vroeg komt. Het kennen van, en het vertrouwen op je eigen kracht, kwaliteit en identiteit zijn belangrijke voorwaarden voor het aangaan van een externe verbinding. Gezien de transitie die organisaties doormaken en de vaak specifieke lokale omstandigheden is het logisch dat nog niet iedere organisatie al zo ver is. Daarnaast speelt de lokale maatschappelijke context, en de opstelling van belangrijke stakeholders (zoals gemeenten), natuurlijk ook een rol.

Stadkamer, bibliotheek Kampen en bibliotheek Dalfsen-Nieuwleusen waren echter ook daarvoor al langere tijd met elkaar in gesprek om te onderzoeken waar slimme verbindingen mogelijk waren om alvast vormen van samenwerking op te zoeken. Gaandeweg heeft dit geleid tot de wens om dit een meer formeel karakter te geven. Deze wens is vervolgens besproken met het bestuur van bibliotheek Dalfsen-Nieuwleusen en de raden van toezicht van Stadkamer en bibliotheek Kampen. Het bestuur van Bibliotheek Dalfsen-Nieuwleusen heeft besloten op dit moment niet aan te haken bij deze verkenning. Stadkamer en bibliotheek Kampen hebben uitgesproken graag samen de mogelijkheden om te komen tot een vorm van niet vrijblijvende samenwerking verder uit te willen werken.

Stadkamer en bibliotheek Kampen herkennen elkaar in een gedeelde historie en cultuur. Beide Hanzesteden, niet alleen met elkaar verbonden door het kortste lijntje, maar ook door de IJssel. Geografische burens en ook het karakter van beide steden sluit bij elkaar aan. Beide organisaties werken voor een groot deel samen met dezelfde maatschappelijke partners en beiden maken deel uit van dezelfde cultuurregio. Er ligt dan ook al een gedeelde infrastructuur.

Belangrijker dan dat is dat Stadkamer en bibliotheek Kampen al langere tijd op inhoud samenwerken. Er is wederzijds respect en betrokkenheid bij elkaars organisatie en er wordt samengewerkt in gezamenlijke netwerken en op het gebied van inhuur. Daarnaast blijken er ook grote overeenkomsten in de missie van beide organisaties. Hoewel anders verwoord zetten beide organisaties zich in essentie in voor het verder brengen van het individu om zo bij te dragen aan een mooiere samenleving

Missie Bibliotheek Kampen:

De Bibliotheek opent vensters in de samenleving. We werken aan een toekomst waarin mensen gelijke kansen hebben om hun eigen leven vorm te geven, en voor iedereen op een manier die bij hen past.

Missie Stadkamer:

In alles wat wij doen geloven wij in jou! In jouw dromen en behoeften aan samen zijn, om kennis te delen en cultuur te beleven. Dat jij geïnspireerd wilt worden om je te blijven ontwikkelen. Daardoor word je een gelukkiger mens en krijgen we een mooiere samenleving.

Dat maakt dat een organisch proces is ontstaan dat gaandeweg steeds verder versterkt is en al heeft geleid tot een aantal concrete resultaten:

- Bibliotheek Kampen en Stadkamer delen een controller. Niet alleen zorgt dit voor een goede borging van financiële kennis en inzicht, dit biedt ook kansen voor kennisdeling en mogelijkheden om gezamenlijk te komen tot een optimale inrichting van systemen.
- Over en weer informeren om samen te werven voor functies wanneer de kans zich voordoet. Hierdoor kan een dienstverband van grotere omvang geboden worden in een meer diverse omgeving.
- Er zijn gezamenlijk activiteiten ontwikkeld rondom de gemeenteraadsverkiezingen
- Coronaprogrammering is gezamenlijk ontwikkeld
- Kennisdeling
- Uitwisseling van medewerkers bij ziekte
- Gezamenlijke interne scholing ontwikkeld voor front office en onderwijsprofessionals
- Intervisiebijeenkomsten opgestart
- Uitwisseling van plannen en kennis op concrete vraagstukken (horeca / vrijwilligersbeleid / mediawijsheid)
- Verkennende gesprekken om samen (selfservice) apparatuur aan te kunnen schaffen en het beheer in een hand te kunnen leggen.
- Gezamenlijke subsidieaanvraag in het kader van de beschikbare innovatiegelden

De wens is nu om een volgende stap te zetten in deze samenwerking zodat duidelijk afspraken gemaakt kunnen worden. Zodat we van informele samenwerking naar een situatie kunnen groeien waarin het toch al korte lijntje helemaal verdwijnt en we gezamenlijk verantwoordelijkheid kunnen nemen voor een stevig partnerschap. Een partnerschap waarin we meer van betekenis kunnen zijn voor elkaar, maar vooral voor onze inwoners, door het verder bouwen aan een meer robuuste en duurzame bibliotheekvoorziening.

In deze notitie geven we een toekomstperspectief op een mogelijke samenwerking en kijken we naar de vorm waarin dit zou kunnen. Hiermee willen we u, raden van toezicht, een handvat bieden voor de toekomst. Op basis van deze notitie kunt u een afgewogen besluit nemen over de richting waarin de organisatie zich idealiter verder kan ontwikkelen. Hetzij samen, of zelfstandig.

2. Context

Zoals al aangegeven is de positie van de bibliotheek de afgelopen jaren sterk veranderd. Dit heeft grote impact op haar inhoudelijke dienstverlening en op haar rol in de maatschappij. In dit hoofdstuk nemen we u graag op hoofdlijnen mee in de belangrijkste ontwikkelingen en uitgangspunten op de drie verschillende bestuurslagen: landelijk, provinciaal en lokaal.

2.1 Landelijke (maatschappelijke) ontwikkelingen

Er zijn verschillende maatschappelijke ontwikkelingen die grote impact hebben op onze samenleving. Deze ontwikkelingen hebben voor een deel direct invloed op de dienstverlening en rol van de bibliotheek. Een recent voorbeeld daarvan is het inzetten van de bibliotheken bij het ondersteunen van het verkrijgen en gebruik van de CoronaCheck-app. Een inzet die naadloos aansluit bij de inrichting van de Informatiepunten Digitale Overheid, en die dragen weer bij aan participatie in de informatiesamenleving. De bibliotheek is inmiddels zo veel meer dan alleen een huis vol boeken.

In januari 2015 is de wet stelsel openbare bibliotheken ingevoerd (Wsob)¹. In deze wet is de publieke taak van de openbare bibliotheek vastgelegd: het ter beschikking stellen van kennis en informatie, bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie, bevorderen van lezen en laten kennismaken met literatuur, kunst en cultuur en het organiseren van ontmoeting en debat. De Koninklijke Bibliotheek (KB) bekleedt onder de Wsob een regierol binnen het netwerk van openbare bibliotheken, en heeft de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van stelseltaken. Die taken zijn er op gericht om juist aandacht te besteden aan de onderwerpen die het lokale overstijgen zoals een gemeenschappelijke infrastructuur, niet-geografisch gebonden doelgroepen en het aansturen van innovatie, kennisdeling en onderzoek in de sector.

Deze wet is eind 2019 geëvalueerd². Deze evaluatie liet zien dat de Nederlandse openbare bibliotheken een belangrijke en brede rol in de samenleving vervullen. Zij stimuleren het lezen, bestrijden de laaggeletterdheid, helpen met het aanleren van digitale vaardigheden en met het gebruik van digitale overheidsdiensten. De openbare bibliotheek is daarmee de meest bezochte publieke voorziening in Nederland. In 2018 hadden zij 3,6 miljoen leden. Zij werden meer dan 60 miljoen keer bezocht door ongeveer 40% van de Nederlandse bevolking. De openbare bibliotheek is er voor iedereen: van jong tot oud, van elk opleidingsniveau en elke achtergrond.

Ondanks deze positieve ontwikkelingen zijn er ook zorgpunten. Het netwerk van bibliotheekvestigingen kalft af. Daardoor is de bibliotheek niet meer voor iedereen in voldoende mate bereikbaar. Minister van Engelshoven (OCW) is van mening dat iedereen gebruik moet kunnen maken van de openbare bibliotheek. Zonder drempels voor de jeugd. De ontwikkelingen ten aanzien van het lezen geven daar alle aanleiding toe. Als voorziening die voor, naast en na de school beschikbaar is, kan de bibliotheek een belangrijke rol spelen bij het stimuleren van het lezen, bij digitale inclusie en bij het bestrijden van laaggeletterdheid.

Mede naar aanleiding van deze evaluatie is een bibliotheekconvenant gesloten tussen de rijksoverheid, het Interprovinciaal Overleg, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, de Koninklijke Bibliotheek, de Stichting Samenwerkende PO's Nederland en de Vereniging van Openbare Bibliotheken. Dit convenant, bedoeld om meer focus aan te brengen in het dienstenaanbod, is vervolgens uitgewerkt in een netwerkagenda met daarin drie maatschappelijke opgaves (geletterde samenleving, participatie in de informatie samenleving en een leven lang ontwikkelen) en een aantal stelselopgaven die samen zijn ondergebracht in "de basis garanderen".

¹ <https://wetten.overheid.nl/BWBR0035878/2015-01-01>

² <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/02/11/evaluatie-wet-stelsel-openbare-bibliotheekvoorzieningen-en-advies-raad-voor-cultuur>

Vanuit dit perspectief zijn veel bibliotheken zich nu verder aan het ontwikkelen. Een trend die we daarbij zien is dat er steeds meer “gecombineerde” instellingen ontstaan. Dit zijn organisaties waarin verschillende functies, waaronder een bibliotheekfunctie, zijn onder gebracht. Daarbij kunt u denken aan bijvoorbeeld Kulturhusen of fusieorganisaties als Stadkamer (bibliotheek Zwolle, kunstencentrum Muzerie en Kunst & Zo) en Fundament Losser (sociaal werk, muziek & dans en Bibliotheek). In deze organisaties is sprake van een concentratie van lokale functies in een organisatie. Een andere beweging is dat bibliotheken specifiek op de bibliotheekfunctie steeds meer vormen van samenwerking vinden. Zo zijn er in de regio diverse bibliotheekstichtingen aan de slag met vormen van samengaan. Vaak eerst via een bestuurlijke fusie, met als stip op de horizon later ook verder te fuseren. Daarnaast vinden er ook verkenningen van mengvormen plaats. Dit alles om ervoor te zorgen dat voorzieningen in stand blijven en zowel kwalitatief als kwantitatief substantieel bij kunnen dragen aan het minder groot maken van de maatschappelijke opgaven.

Dat het belang van de bibliotheek steeds groter wordt blijkt ook uit het coalitieakkoord “Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst”³ van 15 december 2021 (VVD, D66, CDA en ChristenUnie). Hierin staan specifieke ambities waar gemeenten de komende jaren mee aan de slag moeten gaan:

- Een toekomstgerichte bibliotheek(voorziening) in elke gemeente;
- Gemeenten krijgen meer mogelijkheden om laaggeletterdheid aan te pakken;
- Gerichte aanpak van digibetisme via een publiek-private strategie voor digitale geletterdheid en betere toegankelijkheid van digitale overheidsdiensten;
- Als onderdeel van een brede aanpak van bestrijding van armoede in kwetsbare wijken door gemeenten investeren in een rijke schooldag. Scholen bepalen zelf wat zij nodig achten om de kansengelijkheid te verkleinen, zoals begeleiding bij huiswerk, sport en cultuur in samenwerking met plaatselijke verenigingen en bibliotheken;
- Stimuleren van muziek- en cultuureducatie op school;
- Een bruisende winkelstraat is cruciaal voor de leefbaarheid in dorpen en steden. Het kabinet gaat samen met lokale overheden aan de slag om leegstand tegen te gaan en de samenwerking tussen retail, horeca en cultuur te stimuleren.



³<https://www.kabinetsformatie2021.nl/documenten/publicaties/2021/12/15/coalitieakkoord-omzien-naar-elkaar-vooruitkijken-naar-de-toekomst>

2.2 Provincie Overijssel

In het cultuurbeleid “Raak! 2021-2024” zijn ambitieuze doelen geformuleerd met betrekking tot de cultuursector. Ook de bibliotheek heeft een nadrukkelijke plek in dit beleid. Hieronder een korte weergave van deze passages. De volledige tekst is opgenomen in bijlage 1.

“ In alle gemeenten een maatschappelijke bibliotheek....

Over vier jaar is voor iedereen in Overijssel een volwaardige bibliotheek bereikbaar. Hiermee dragen we bij aan het hogere doel, dat iedereen kan meedoen. Bijvoorbeeld doordat laaggeletterdheid bestreden wordt en meer mensen veilig en verantwoord hun weg weten te vinden op internet.

... dankzij innovatie en sterke samenwerkingen

We hebben in Overijssel een uniek en sterk netwerk van gemeenten en bibliotheekbesturen. Zij geven samen richting aan de toekomst van bibliotheken. De basisstructuur van bibliotheken in Overijssel helpt om snel kennis te delen en van elkaar te leren. De volgende stap is bestaande projecten en innovaties onderdeel te maken van reguliere activiteiten.

Er worden stappen gezet om het Overijsselse bibliotheeknetwerk naar een volgende fase van samenwerking te brengen. Samen met het netwerk hebben we de ambitie om voordelen op het gebied van schaal, professionaliteit, kwaliteit en cultureel ondernemerschap te bereiken.

... en met onze ondersteuning

De provincie Overijssel ondersteunt de bibliotheken bij hun ontwikkeling. We doen dat op twee manieren. Allereerst door bibliotheken te verbinden met het sociaal domein en het onderwijs en daarnaast door thema's die structureel aandacht verdienen, uit de projectmatige aanpak te halen en hier het beleid en de subsidiëring op aan te passen.⁴

Ook hier komt het belang van een robuust en duurzaam netwerk naar voren. Overijssel ondersteunt dit onder andere met de regeling “bibliotheek van de toekomst”. Dit is een investeringsfonds voor bibliotheken om hen te ondersteunen meer toekomstbestendig te worden. We komen hier later nog op terug.

2.3 Regio Zwolle

Regio Zwolle⁵ is een samenwerkingsverband van 22 gemeenten en 4 provincies. In Regio Zwolle wordt bestuurlijk en ambtelijk samen gewerkt op basis van regionale opgaven in een netwerk van ondernemers, onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties.

De ambitie is om de 4e economische topregio van Nederland te worden en daarmee de economische hoofdstructuur van Nederland te complementeren naast de regio's Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven. Dit gebeurt onder aansturing van de Economic board door het versterken en bundelen van de reeds bestaande uitvoeringskracht van uitvoeringsorganisaties, programma's, projecten en nieuwe initiatieven.

De Regio Zwolle voelt zich uitgedaagd diverse maatschappelijke opgaven in te vullen. Anderzijds ziet ook de nationale overheid dat regio's een belangrijke rol spelen binnen deze urgente, maatschappelijke vraagstukken, zoals klimaatverandering, vergrijzing, robotisering en internationalisering. De economische agenda van de Regio Zwolle kan bijdragen aan het oplossen ervan.

⁴ https://www.overijssel.nl/publish/pages/177707/raak_dt.pdf

⁵ <https://regiozwolle.info/over-regio-zwolle/>

Dit geldt nog sterker voor lokale opgaven die voortkomen uit het verdiepingsonderzoek Kracht van Oost en de uitkomsten van Proeftuin Regio Zwolle. Zo liggen er uitdagingen in het bewaken van bereikbaarheid van de regio, bij het streven naar een inclusieve arbeidsmarkt en bij het versterken van cross-sectorale samenwerking.

2.4 Gemeente Kampen

In het coalitieprogramma 2018-2022 “Nieuwe Energie”⁶ zijn onder andere de volgende uitgangspunten gedefinieerd die een relatie met de bibliotheekvoorziening hebben:

- Bibliotheek, Quintus en Stadsgehoorzaal behouden hun subsidiëring met de systematiek van prestatieafspraken.
- We bevorderen de samenwerking met en tussen de grote culturele instellingen en andere culturele organisaties en professionals.
- Iedereen moet cultureel mee kunnen doen. Vanuit het belang van kunstonderwijs voor de creatieve ontwikkeling versterken we de samenwerking tussen lokale culturele kunstinstellingen, culturele professionals en het basis- en voortgezet onderwijs.
- Cultuuronderwijs helpt bij de sociaal-emotionele en cognitieve ontwikkeling van kinderen. Het leert hen hun creatieve vaardigheden te ontwikkelen en het geeft kennis mee over kunst en erfgoed. Het stimuleert kinderen om te reflecteren op hun omgeving en op hun eigen gedrag. Het draagt bij aan de ontwikkeling van de 21^e-eeuwse vaardigheden.
- We garanderen zorg en ondersteuning aan de inwoner die dat nodig heeft.
- We geven prioriteit aan bestrijding van laaggeletterdheid en eenzaamheid als belangrijke onderliggende factoren van zorgvragen.
- We zorgen voor goed bereikbare gemeentelijke voorzieningen met ruime openingstijden, goede (digitale) bereikbaarheid en snelle service
- We ontwikkelen een aanpak voor (kwetsbare) jongvolwassenen (16-27) zodat zij op hun 18e niet tussen wal en schip vallen.

2.5 SAMBIQ en Stadskazerne

In gemeente Kampen zijn de Bibliotheek, het Stadsarchief, Het Stedelijk Museum, de Stadsgehoorzaal en Quintus verenigd in het samenwerkingsverband SAMBIQ. Samen werken ze aan de culturele infrastructuur van Kampen (o.a. op het gebied van cultuureducatie). Hoewel er al sinds 2011 overleg is op directieniveau onder deze naam, zijn er recent stappen gezet in het definiëren van de collectieve ambitie en het gemeenschappelijk programmeren voor de stad.

SAMBIQ heeft een goede positie in Kampen. In gezamenlijkheid heeft SAMBIQ een groot en goed netwerk en de ingangen zijn veelbelovend. Kansen liggen op interdisciplinair terrein en in het andere domein (sociaal/cultureel), door bijvoorbeeld uit te gaan van de 3 P's (Preventie, Participatie, Persoonlijke ontwikkeling). Bij het benoemen van kansen, gaat het niet uitsluitend om het creëren van nieuw aanbod, maar ook om het versterken van de dienstverlening van de organisaties onder elkaar en in samenwerking met andere lokale, provinciale of landelijke organisaties. Een intensievere onderlinge afstemming biedt de volgende meerwaarde in de toekomst:

- Met vijf organisaties en een gedeelde visie is het samenwerkingsverband een krachtiger en waardevollere gesprekspartner voor de gemeente
- Door intensievere deling van gegevens en kennis zijn er kansen om meer of ander publiek te bereiken
- Er kan meer en beter bijgedragen worden aan de opgaven in het sociale domein. Denk hierbij aan een rol op het gebied van preventie en vroeg signalering. Cultuur gaat eenzaamheid tegen en draagt bij aan het geluk en de zelfontplooiing van mensen

⁶ https://www.kampen.nl/sites/default/files/Coalitieprogramma%202018-2022_0.pdf

Naast het samenwerkingsverband SAMBIQ werkt de Bibliotheek in Kampen ook samen met de organisaties die gevestigd zijn in de Stadsazerne (Stadarchief, RTV IJsselmond, historische vereniging voor de IJsseldelta Jan van Arkel, gemeentelijke archeologie Kampen en de tourist info Kampen).

In de perspectiefnota 2022-2025⁷ wordt hier als volgt naar verwezen:

“Stadsazerne

Met betrekking tot de stadsazerne wordt op dit moment onderzoek gedaan naar een toekomstbestendig beheer. Dit onderzoek wordt binnenkort afgerond en biedt een overzicht van de mogelijkheden om de stadsazerne zowel financieel als maatschappelijk verantwoord te exploiteren. Uw raad wordt betrokken bij de uitkomsten van dit proces en dit zou mogelijkerwijs nog kunnen leiden tot voorstellen welke u bij de begroting kunt betrekken. Vooruitlopend op de uitkomsten van het onderzoek achten wij het wel noodzakelijk om in 2023 een koeling en buitenzonwering aan te leggen. Dit moet leiden tot een werkbaar binnenklimaat.

Inmiddels is er intensief en aanvullend overleg over de samenwerking binnen de Stadsazerne. Het is in het collectief belang van alle partners om de Stadsazerne als “merk” te positioneren in Kampen. Met de gemeente ontwikkelen we een plan om De Stadsazerne die betere positie te geven door horeca terug te brengen en het pand beter te ontsluiten (fysiek en digitaal). Het moet bezoeker en Kampenaar meenemen in het verhaal van De Stadsazerne.

Taakstelling SAMBIQ

De taakstelling voor de betreffende culturele instellingen is veelbesproken. Het is de instellingen, voornamelijk door de gevolgen van Corona, niet gelukt het volledige bedrag van de structurele bezuiniging te realiseren. Van de oorspronkelijk afgesproken taakstelling van € 0,5 miljoen is € 250.000 structureel doorgevoerd. Uw raad heeft een amendement aangenomen om met voorstellen te komen over de rest van de taakstelling van 125.000 in 2022 en totaal 250.000 in 2023. Binnen de gemeenteraad is reeds een aantal keer gesproken of deze taakstelling verlaagd zou moeten worden tot € 250.000. Voor de jaarschijf 2022 en 2023 heeft het college inmiddels financiële ruimte gevonden in de middelen die het Rijk aan de gemeenten beschikbaar heeft gesteld voor het in stand houden van de lokale culturele infrastructuur.”

2.6 Stichting Openbare Bibliotheek Kampen

De openbare bibliotheek Kampen heeft twee vestigingen: een hoofdvestiging in Kampen-Centrum (Stadsazerne) en een nevenvestiging in IJsselmuiden. De organisatie kent ongeveer 17 Fte, ingevuld door 30 medewerkers. Daarnaast zijn er zo’n 135 vrijwilligers actief.

We hebben de deelname van de Bibliotheek in Sambiq en de Stadsazerne al genoemd. Daarnaast werkt de bibliotheek samen met welzijnspartner WijZ aan het organiseren van Informatiepunten in wijken, wijkvoorzieningen en Kulturhus. Dit in het kader van het beleidsplan sociale basis van de gemeente Kampen. Preventief beleid wordt meer succesvol wanneer we dicht bij inwoners een voorziening inrichten waar men terecht kan voor hulp bij het contact met de overheid (IDO), taal en digitale vraagstukken en mogelijkheden om anderen te ontmoeten, sociaal-culturele activiteiten te ontplooiën en daarmee een netwerk te bouwen. Of te wel het versterken van de sociale cohesie in wijk en buurt.

De bibliotheek is verankerd in de lokale structuur, is een belangrijke speler en daarmee meer dan een bibliotheek “sec”. Om dit, brede, samenspel professioneel door te ontwikkelen is tijd nodig, focus op maatwerk, een goede organisatiegraad en capaciteit. De bibliotheek Kampen wil niet veel concessies

⁷ <https://www.kampen.nl/sites/default/files/Perspectiefnota-2022-2025.pdf>

doen aan de ambitie en zoekt daarom de schaalvergroting. Een goede regionale bibliotheekvoorziening draagt sterk bij, en is voorwaarden scheppend voor een bestendige lokale verankering. Die op haar beurt de sterke regio bevordert.

Bibliotheek Kampen is een voorbeeld voor andere bibliotheken als het gaat om de ambitie geletterde samenleving. Team jeugd en educatie is sterk vertegenwoordigd en de relaties met het onderwijs zijn goed. Inhoudelijke uitdagingen liggen op het verder ontwikkelen van participatie in de informatiesamenleving en een leven lang ontwikkelen.

Mede door de combinatie van het hoge ambitieniveau van de bibliotheek en het relatief verminderen van middelen (bijvoorbeeld door het niet indexeren van subsidies) kan nu een situatie ontstaan waarbij de organisatie na 2022 (tot die tijd is er een beschikking voor de oorspronkelijke subsidie) steeds verder inteert op haar reserves. Het gaat hierbij zowel om de financiële reserves als om de veerkracht en inzet van de medewerkers. Dit alles heeft uiteraard ook effect op de positionering en dienstverlening van de bibliotheek en daarmee ook op de invulling van de wettelijke taken zoals verwoord in de Wsob. De huidige situatie is zonder ingrijpen onvoldoende toekomstbestendig.

Voor meer informatie over de bibliotheek Kampen verwijzen wij u graag naar de website:
<https://www.bibliotheekkampen.nl/>

2.7 Gemeente Zwolle

In het coalitieakkoord⁸ van Zwolle wordt aangesloten bij het belang van de regio Zwolle. Veel vraagstukken overstijgen de gemeentegrenzen en voor veel van de inwoners beperkt hun dagelijkse leven zich niet tot de stadsgrenzen. Als het in het coalitieakkoord gaat over onderwerpen als economie, arbeidsmarkt en bereikbaarheid bedoelen zij met Zwolle eigenlijk de Regio Zwolle. De afgelopen jaren is de samenwerking binnen de Regio Zwolle intensiever geworden. Die samenwerking wordt de komende jaren versterkt en verdiept. Voor een stabiele, verdere ontwikkeling van de gemeente is samenwerking binnen de Regio Zwolle van essentieel belang.

Daarnaast geeft het college het volgende aan:

Zwolle is een sociale en inclusieve stad. Die kwaliteiten willen we behouden als we groeien en verstedelijken. Bij het sociale karakter van de stad past dat inwoners in hun sociale omgeving terecht kunnen met hulpvragen. Met daaromheen een systeem van zorg en ondersteuning dat uitgaat van en aansluit bij de zorgvraag en mogelijkheden van de inwoner. Waarbij we oog hebben voor de inwoners zonder een uitgebreid sociaal netwerk.

Onderwijs is cruciaal voor een maatschappij waarin iedereen meedoet en niemand langs de kant staat. Op school begint de preventie voor alle (jeugd)zorg die nu nog zo zwaar op de stad drukt. En ons onderwijs is een emancipatiemachine; iedereen doet mee en onze inwoners kunnen een leven lang leren. Bepaalde beroepsgroepen zoals zorg en techniek hebben extra aandacht nodig.

Cultuur zegt iets over de geschiedenis, de identiteit en de toekomst van de stad. Het helpt deze levend te houden, werkt zo als bindmiddel tussen verschillende groepen in de stad en brengt een aanstekelijke dynamiek. Dat is zeker belangrijk in een groeistad als Zwolle. Het helpt nieuwe inwoners om deel te gaan uitmaken van de stad en kan huidige inwoners houvast bieden in tijden van veranderingen. Een breed cultureel aanbod, dat aansluit bij de kenmerken van de stad, vergroot de aantrekkelijkheid van die stad. Door letterlijk en figuurlijk ruimte te bieden aan culturele initiatieven en kunstenaars wordt de stad bruisender.

⁸ https://www.zwolle.nl/sites/default/files/news/attachment/coalitieakkoord_2018-2022.pdf

Ambities waar Stadkamer een rol in kan spelen:

- Meer inzet op gerichte preventie voor specifieke groepen of specifieke opgaven in wijken en buurten.
- Het voeren van het collectieve gesprek met aanbieders en inwoners over vormgeving en kwaliteit van ondersteuning en zorg en het creëren van ruimte voor eigenaarschap, creativiteit en innovatie.
- Werken aan een positief klimaat waarin kinderen en jongeren kunnen opgroeien en zich ontwikkelen. Dat samen met onderwijs, cultuurinstellingen en sportverenigingen.
- Het stimuleren van initiatieven die doelgroepen bereiken die anders weinig met cultuur in aanraking komen, bijvoorbeeld via laagdrempelige activiteiten in wijken.
- Festivals en evenementen zijn een belangrijk onderdeel van de culturele activiteiten in de stad. Ze passen in een stad die groeit en verstedelijkt. Daarbij is er oog voor de belangen van omwonenden die overlast kunnen ervaren van deze festivals en evenementen.

In het kort:



2.8 Stadkamer

Stadkamer is per 1 januari 2015 ontstaan uit een fusie van Bibliotheek Zwolle, kunstencentrum Muzerie en Kunst&Zo. In Stadkamer staan verleiden, verbinden en vernieuwen centraal. Je kunt hier kennis opdoen en delen, anderen ontmoeten, cultuur beleven, lezen en lenen, koffiedrinken, studeren en werken; in Stadkamer raak je geïnspireerd en kun je je blijven ontwikkelen.

Stadkamer is dan ook meer dan alleen een Bibliotheek en verenigt een breed palet van dienstverleningsactiviteiten op de (snij)vlakken van cultuur, onderwijs en het sociaal domein.

Hoewel het aantal uitleningen daalt (zij het minder dan de landelijke trend laat zien) is de gemiddelde verblijfstijd bij Stadkamer flink gestegen de afgelopen jaren. Cijfers laten zien dat Stadkamer zich echt heeft ontwikkeld tot de huiskamer van de stad. Zowel in het centrum (1 vestiging) als in de wijken (3 vestigingen). Stadkamer wordt dan ook gezien als belangrijke partner in de stad en is vol in beeld bij bezoekers, leden, partners en gemeente.

Dat succes heeft echter als keerzijde dat er organisatorisch flinke uitdagingen zijn. Het aantal bezoekers en de verblijfstijd is flink gestegen maar de randvoorwaarden (beschikbare ruimte, formatie, middelen) blijven daarbij achter. Mede dat maakt dat Stadkamer open staat voor diverse vormen van samenwerking met verschillende partijen zodat door bundeling van krachten synergie voordelen gehaald kunnen worden.

Voor meer informatie over Stadkamer verwijzen wij u graag naar de website: <https://stadkamer.nl/>.
 Voor een korte indruk van hoe Stadkamer en bibliotheek Kampen zich tot elkaar verhouden verwijzen wij graag naar de volgende tabellen:

Kampen	2020	2019	2017
Omvang werkgebied:	54414	53796	52547
Percentage lid van de bibliotheek	26,6%	21,8%	28,7%
Leden bibliotheek	14457	11710	15083
Bezoekers	92504	203886	220174
Gemeenten:	1	1	1
Aantal vestigingen:	2	2	2
Aantal Fte:	16,8	15,54	13,7
Aantal vrijwilligers:	135	80	n.b.

Stadkamer	2020	2019	2017
Omvang werkgebied:	128696	127384	125699
Percentage lid van de bibliotheek	35,1%	40,3%	36,9%
Leden bibliotheek	45131	51281	46383
Bezoekers	371932	671313	481428
Gemeenten:	1	1	1
Aantal vestigingen:	4	4	4
Aantal Fte:	51,62	47,58	42,98
Aantal vrijwilligers:	132	135	n.b.

De hier getoonde gegevens komen uit het dashboard bibliotheekstatistiek gegevenslevering Wsob.⁹

⁹ <https://www.bibliotheekinzicht.nl/instrumenten/databank/dashboard-bibliotheekstatistiek-gegevenslevering-wsob>

3. Samengaan: meerwaarde, kaders en vorm

In deze verkenning is nadrukkelijk het uitgangspunt om te komen tot een niet vrijblijvende vorm van samenwerking (samengaan). Tijdens de gesprekken is vooral de behoefte aan wederzijds commitment en gedeelde verantwoordelijkheid naar voren gekomen. Het doel van deze gesprekken is immers te komen tot een vorm van het gezamenlijk kunnen bijdragen aan een meer robuuste en duurzame bibliotheekfunctie. Dit, zodat we kunnen blijven bijdragen aan de ontwikkeling en inspiratie van onze inwoners, en daarmee indirect ook aan een mooiere samenleving. Dat bestaande voorzieningen minstens op dit niveau blijven, maar liever nog in kwaliteit kunnen toenemen.

Beide directeur-bestuurders zijn van mening dat de maatschappelijke opgaven, én de uitdagingen die dit met zich meebrengt, te groot zijn om in delen op te pakken. Samenwerking op specifieke onderdelen, bijvoorbeeld vastgelegd in een gastheerconstructie of strategische alliantie doet geen recht aan de breedte van het vraagstuk. De meerwaarde is juist te behalen in de brede maatschappelijke bibliotheek en de opdracht zoals deze is vastgelegd in de Wsob. Om dit te bereiken is een niet vrijblijvende samenwerking nodig die leidt tot een robuuste en duurzame organisatie.

Voor deze verkenning hebben we verschillende scenario's verkend: behouden status quo, strategische alliantie, gastheerschap, coöperatie, bestuurlijke fusie en een volledige fusie. Om deze goed te kunnen beoordelen hebben we eerst gekeken naar wat de belangrijkste redenen zijn voor deze verkenning. Daarna hebben we gekeken aan welke kaders deze vormen van samengaan moeten voldoen. Deze kaders worden gevormd door de wet en de opdracht zoals die er ligt vanuit provincie en gemeenten. Daarnaast hebben raden van toezicht en de betrokken managementteams deze verder aangevuld om tot een meer volledig raamwerk voor de beoordeling van de verschillende vormen van samengaan te komen.

3.1 Samengaan: wat levert het op?

Bij het onderzoeken van vormen tot samengaan zijn we geneigd om vooral te kijken naar de organisatorische voordelen. We kijken daarbij naar zaken als kwaliteit, kwetsbaarheid, klantgerichtheid en kosten. Natuurlijk hebben wij daar ook naar gekeken. Maar niet nadat we eerst hebben gekeken naar onze primaire doelgroep en reden van ons bestaan en ons "zijn": *het ondersteunen, ontwikkelen en inspireren van onze inwoners. Doel van deze verkenning is ervoor te zorgen dat onze voorzieningen meer duurzaam en robuust beschikbaar blijven voor onze inwoners. Zodat zij laagdrempelig toegang hebben tot kennis, informatie en inspiratie. En een plek om te ontspannen, ontmoeten en groeien. Dat is waarvoor we dit doen!*

Vanuit organisatorisch perspectief zien we de volgende kansen:

- De samenleving verandert snel en ook maatschappelijke ontwikkelingen gaan daardoor exponentieel snel. Schaalgrootte / het bundelen van krachten helpt bij het nemen van regie en het snel hierop kunnen reageren;
- Rol en functie van de bibliotheken wordt steeds breder;
- Het goed invulling geven aan deze landelijke, regionale en lokale maatschappelijke opgaven vraagt om andere inzet. Zowel kwalitatief als kwantitatief. Dit is als "stand alone" bibliotheek nauwelijks haalbaar binnen de beschikbare middelen;
- In relatie met het bovenstaande ontstaan ook steeds meer taken die solistisch worden uitgevoerd. Dit leidt tot kwetsbaarheid in kwaliteit en continuïteit (en daarmee tot afnemende betrouwbaarheid richting partners).
- De verschillen tussen bibliotheken worden steeds groter. Er ontstaan in de regio steeds meer verschillende constructies die leiden tot een vorm van opschaling om aan de maatschappelijke opgaven te kunnen blijven voldoen.

- Door deze vormen van opschaling worden bibliotheken in west-Overijssel relatief kleiner (ook t.o.v. basisbibliotheken in de rest van het land.) Hierdoor verliezen zij aan zeggingskracht in het netwerk (zowel landelijk als provinciaal).
- De provincie Overijssel hecht groot belang aan een stevig regionaal bibliotheek netwerk en is bereid hier in te investeren (in cofinanciering met bibliotheken en gemeenten).
- Er zijn steeds meer gremia rondom regio Zwolle (cultuurregio, regio Zwolle, techniekpact) waar in de praktijk alleen organisaties in Zwolle van op de hoogte zijn. Communicatie en verbinding met organisaties in de regio wordt vaak 'vergeten'. Deze zijn daardoor ook minder in de gelegenheid om goed op deze ontwikkelingen in te spelen, waardoor kansen onbenut blijven.
- Door meer te verbreden (zowel inhoudelijk als geografisch) kan beter worden ingespeeld op ontwikkelingen die voortkomen uit de hierboven genoemde gremia.
- Een grotere organisatie biedt meer slagkracht en kan mogelijk door het combineren van taken en functies meer waarde creëren.
- Een gecombineerde organisatie Stadkamer-bibliotheek Kampen biedt kansen voor een betere propositie in het verwerven van derde geldstromen en is een interessantere partner voor samenwerking met derden.
- Samenwerking biedt kansen in de positionering op de arbeidsmarkt. Een grotere organisatie wordt vaak als aantrekkelijker ervaren omdat er meer mogelijkheden zijn om zowel horizontaal (functieverbreding / specialisatie) als verticaal door te stromen. Daarnaast biedt dit kansen voor grotere contracten. Dat laatste draagt bij aan de verbinding tussen collega's en de betrokkenheid bij de organisatie.
- Een specifieke bibliotheekopleiding is verdwenen terwijl de behoefte aan instroom de komende tijd zal toenemen (gezien de leeftijdsgebonden uitstroom die de komende jaren plaats gaat vinden). Een organisatie zal dus zelf meer aan opleiding en kennisoverdracht moeten gaan doen. Ook hier kan samengaan voordelen in bieden.

3.2 Wat is daar voor nodig?

Om goed antwoord te kunnen geven op deze vraag hebben we eerst de mate van belang en urgentie van beide organisaties op een rij gezet. Hiervoor gebruiken we de uitgangspunten uit het kwadrant van Eisenhower (mate van urgentie afgezet tegen de mate van belangrijkheid). De mate van urgentie is de mate waarin het nodig is om snel tot een verbetering te komen om de korte termijn risico's te voorkomen. Wanneer het gaat om het belang betreft het strategische keuzes die bijdragen aan het versterken van de organisatie en bijdragen aan het voorkomen van mogelijke risico's op de langere termijn. Dit overzicht vindt u op de volgende bladzijde.

Uit deze tabel blijkt dat bij beide organisaties de urgentie niet even groot is. Tegelijkertijd is het voor beiden een belangrijke ontwikkeling die bijdraagt aan een meer duurzame en robuuste invulling van de maatschappelijke opgaven. Daarnaast blijkt dat de potentiële meerwaarde vooral in de breedte ligt. Juist het gezamenlijk kunnen versterken en ontwikkelen van de dienstverlening op alle Wsob taken, het gezamenlijk programmeren en het daarmee goed in kunnen spelen op prestatieafspraken biedt kansen.

Redenen voor Samengaan:

	Urgent	Niet urgent
Belangrijk	• Brede dienstverlening continueren en ontwikkelen (Wsob) / meer ontmoetingsplek / gezamenlijk programmeren • Kwaliteit verhogen • Invullen kennis en competenties • Kennis delen • Gezamenlijk aanvragen subsidies en verwerven van fondsen • Goed werkgeverschap • Organiseren van meer ontmoeting • Delen bedrijfsvoeringsfuncties • Iedereen houdt toegang tot voorziening • Versterken lobbykracht • Beter benutten van data • Digitale ontsluiting • Behoud netwerk bibliotheken • Voorkomen "witte vlekken"	• Brede dienstverlening continueren en ontwikkelen / gezamenlijk programmeren • Kwaliteit verhogen • Invullen kennis en competenties • Kennis delen • Gezamenlijk aanvragen subsidies en verwerven van fondsen • Bijdragen aan regionale ontwikkeling • Delen bedrijfsvoeringsfuncties • Versterken lobbykracht • Beter benutten van data • Digitale ontsluiting
	Bibliotheek Kampen / Stadkamer / Netwerk Overijssel / provincie	

Samengaan lost uiteraard niet alles op. De uitdagingen zijn fors en de maatschappelijke context complex. Er is geen simpele oplossing en in veel gevallen zijn vormen van lokaal maatwerk in de dienstverlening wenselijk en/of noodzakelijk. Dat kunnen blijven bieden is een belangrijke voorwaarde voor welk scenario dan ook.

3.3 Kaders voor een vorm van samengaan

Natuurlijk is het bij iedere vorm van samengaan belangrijk in het oog te houden dat we aan de wettelijke kaders blijven voldoen. Primair gaat het hierbij om de Wsob maar we kijken ook naar juridische en andere kaders, zoals bijvoorbeeld de Governance Code Cultuur 2019. Daarnaast hebben ook de raden van toezicht en de managementteams van beide organisaties een aantal kaders / randvoorwaarden geformuleerd. Deze hebben we gebruikt om de verschillende vormen van samengaan aan te toetsen:

- De kwaliteit van dienstverlening stijgt;
- Kwetsbaarheid, zowel van diensten, medewerkers, als financieel neemt af;
- Het dienstenaanbod, waaronder de locaties voor de activiteiten en het aanbod voor de diverse doelgroepen zoals jeugd, volwassenen, scholen en speciale doelgroepen, neemt toe
- De lokale inbedding is en blijft geborgd;
- De vorm van samenwerking leidt niet tot een verminderde financiële positie van de organisatie;
- Lobbykracht van beide organisaties of nieuwe organisatie neemt toe;
- De gemeente (en zo nodig de provincie) is akkoord met de samenwerking*;
- De belangen van het personeel van de bibliotheek worden gewaarborgd. Zij mogen niet in een verslechterde (arbeidsrechtelijke) positie komen en behouden dus tenminste dezelfde arbeidsvoorwaarden en krijgen daarnaast meer mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling;
- De mogelijk nieuwe situatie voldoet aan de eisen van de Governance Code Cultuur 2019 en wetgeving (waaronder de Wsob);
- Financiën van beide gemeenten blijven gescheiden en het geld wordt daar besteed waarvoor het bedoeld is; dit is een hard uitgangspunt voor beide gemeenten;

- Het betreft een duurzame vorm van samenwerking waarin verantwoordelijkheden worden gedeeld (er is geen sprake van vrijblijvendheid en/of “cherry picking”);
- Er sprake van een gelijkwaardige vertegenwoordiging in een nieuwe situatie.

* een akkoord van gemeenten en/of provincie is formeel niet nodig. Uiteraard wordt een mogelijk vervolgproces wel zorgvuldig met hen afgestemd.

3.4 Vormen van niet vrijblijvende samenwerking

Tijdens deze verkenning hebben we veel gesproken over mogelijke toekomstige scenario's. Omdat we al gauw merkten dat deze gesprekken vaak terug kwamen op een vorm van een fusieorganisatie hebben we een stap achteruit genomen en nogmaals gekeken naar verschillende scenario's. Om het beeld meer compleet te krijgen hebben we ook gekeken naar hoe de wereld voor beide organisaties er mogelijk uit gaat zien als we niks doen. We hebben de volgende opties met elkaar bekeken:

Behouden van de status quo Bibliotheek Kampen en Stadkamer:

In de tabel hieronder vergelijken we dit scenario met de huidige situatie (en dus niet met vorm van samengaan).

Strategische alliantie:

Een strategische alliantie is een samenwerking op een bepaald gebied tussen twee of meer *zelfstandige* organisaties die zelfstandig individuele doelstellingen nastreven en die daarnaast gezamenlijke doelstellingen hebben of doelstellingen die in elkaars verlengde liggen. In dit scenario worden rendement en risico gedeeld en wordt gestuurd op lange termijn succes. Het betreft dus nadrukkelijk een samenwerking op deelgebieden die niet de primaire focus van de organisatie hebben.

Coöperatie:

Een coöperatie is een soort vereniging die met minimaal twee rechtspersonen start. De coöperatie als bedrijf is aansprakelijk bij schulden. Is er een tekort aan financiële middelen? Dan is elk lid voor een gelijk deel verantwoordelijk. Je kunt ook een coöperatie met beperkte aansprakelijkheid (BA) of uitgesloten aansprakelijkheid (UA) oprichten. Een coöperatie is vaak primair financieel gedreven.

Gastheerschap

Bij gastheerschap voert een van de partners (gastheer) taken uit voor een of meer externe organisaties. Er is hier vooral sprake van opdrachtgever en opdrachtnemerschap. Er worden dan ook vooraf afspraken gemaakt over bijvoorbeeld kwaliteit, tijdigheid en kosten. Deze worden vastgelegd in een overeenkomst. Daarbij wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen basisafspraken en plustaken.

Bestuurlijke fusie

Bij een bestuurlijke fusie is er sprake van een gezamenlijke RvT en centrale aansturing vanuit de directie. De transparantie bij een bestuurlijke fusie is hoog want er is blijvend zeggenschap over eigen reserves en eigen/directe verantwoording over publieke middelen. Soms wordt een bestuurlijke fusie ingericht als voorbereiding op een volledige fusie.

Volledige fusie

Een volledige organisatorische fusie is de meest verregaande vorm van samenwerking. De organisaties gaan hierbij op in één rechtsvorm. De totale taakuitvoering wordt samengevoegd en er is sprake van eenduidige doelstellingen, aansturing en toezicht.

We hebben deze mogelijke toekomstscenario's bekeken en beoordeeld aan de hand van de eerder geformuleerde kaders. Natuurlijk heeft deze beoordeling op onderdelen een mate van subjectiviteit

in zich. Het betreft hier immers inschattingen vanuit kennis en verschillende ervaringen. Door elkaar te bevragen en uitkomsten ter discussie te stellen hebben we ook geprobeerd zoveel mogelijk inzicht hier in te verwerken. Uiteindelijk gaat het om de uitkomsten op hoofdlijnen in relatie tot de uitdagingen waar we voor staan en waar samenwerking / samen gaan aan kan bijdragen.

Belangrijk hierbij te vermelden is we de kaders niet gewogen hebben, terwijl het een mogelijk zwaarder kan wegen dan het ander. Graag nodigen we u dan ook uit om hier kritisch in mee te kijken.

3.5 Toekomstscenario's mogelijke vormen van samengaan

	Status Quo Bibliotheek	Status Quo Stadkamer	Strategische alliantie	Coöperatie	Gastheerschap	Bestuurlijke fusie	Volledige fusie
Kwaliteit dienstverlening	-	-	+	+/-	+/-	+	++
Dienstaanbod en klantgerichtheid neemt toe	-	-	+	-	-	+	++
Lokale inbedding geborgd*	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Lobbykracht	-	-	-	+/-	-	+	+
Financiële positie	-	+/-	+/-	-	+/-	+/-	+/-
Gemeente akkoord	?	?	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	?	?
Mogelijkheden behoud / belangen en ontwikkeling personeel	-	+/-	+	+/-	+/-	+	++
Governance en wettelijke kaders	+	+	+	+	+	+	+
Financiën transparant, gescheiden en daar waar het hoort	n.v.t.	n.v.t.	+	-	n.v.t.	+	+/-
Verminderde kwetsbaarheid	-	+/-	+/-	-	-	+	++
Niet vrijblijvend/ duurzaam	+/-	+/-	+	+	+/-	++	++
Gelijkwaardigheid	+/-	+/-	+	+	-	+	+

* We zijn ons bewust van het belang van de mogelijkheid om oog en oor te houden voor de lokale context en behoefte. Dit kan alleen geborgd worden in de inrichting en uitvoering van de organisatie en dienstverlening: het betreft hier immers een strategische keuze die los staat van de rechtsvorm. Vandaar dat wij dit aspect neutraal hebben beoordeeld in de tabel.

Uit deze tabel komen meerdere scenario's als potentiële mogelijkheid naar voren. Wellicht arbitrair echter thema's als "verminderde kwetsbaarheid" zijn belangrijk om zorg te dragen voor de continuïteit van de werkorganisatie. Dit heeft er mede mee te maken dat we de randvoorwaarden geen gewicht hebben meegegeven. Op het eerste oog lijkt de strategische Alliantie een prima optie. Om dat strategische allianties echter vooral op deelgebieden worden afgesloten en de meerwaarde van samengaan voor de betrokken organisaties vooral in de brede context van de taken in de Wsob en de maatschappelijke opgaven ligt heeft deze optie niet de voorkeur. Nog los van het feit dat dit geen versterking in de lobbykracht oplevert terwijl daar wel een belangrijke toegevoegde waarde van samengaan ligt.

3.6 Advies

Een bestuurlijke- en/of (een daarop volgende) volledige fusie lijkt het meeste op te leveren. De voorkeur van beide managementteams gaat uit naar een volledige fusie op een zo kort mogelijke termijn die ook recht doet aan zorgvuldigheid. Zoals blijkt uit de bovenstaande tabel heeft dit een extra effect op de mogelijkheden omdat niet alleen de aansturing centraal plaatsvindt (en er dus meer sturingsmogelijkheden zijn) maar er ook een organisatie ontstaat die laagdrempelig kan uitwisselen over de verschillende vestigingen en mede daardoor optimaal synergie kan creëren voor inwoners (bezoekers, leden), maatschappelijke partners en opdrachtgevers. Daarnaast biedt dit duidelijkheid aan alle betrokkenen, met name aan de medewerkers en vrijwilligers. Een bestuurlijke optie lijkt vooral wenselijk als de politieke context daarom vraagt. En betekent concreet dat de werkorganisatie, die de voorwaarden organiseert voor succes, later aan bod komt.

Een fusie op korte termijn draagt voor Kampen nadrukkelijk bij aan het vormen van een professionelere organisatie met meer slagkracht. Wanneer dit vanuit een solistische positie gerealiseerd moet worden betekent dit dat we te veel moeten inboeten op kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening. Samengaan geeft daarnaast voor beide organisaties kansen om bij komende ontwikkelingen de krachten te bundelen. Een concreet voorbeeld hiervan is het proces bij beide organisaties rondom de organisatie-inrichting en de implementatie van het nieuwe functiehuis.

3.7 Gelijkwaardigheid Bibliotheek Kampen en Stadkamer Zwolle

In het eerste hoofdstuk hebben we u al meegenomen in het proces dat heeft geleid naar dit moment. Mede vanuit de regiogedachte staat Stadkamer open voor samenwerking / samengaan met ieder andere bibliotheek in deze regio. In het proces hebben verschillende gesprekken met collega's uit de regio plaatsgevonden. Er bleken echter lokale omstandigheden die een dergelijke vergaande vorm van verkenning op dit moment minder passend maakt. Natuurlijk blijft er voor deze organisaties altijd ruimte om hier opnieuw over in gesprek te gaan.

Bibliotheek Kampen en Stadkamer blijken elkaar echter goed te vinden in dit proces. En het verder verkennen van deze scenario's was een logisch vervolg op de contacten en de samenwerking die er al was. De kortste lijn naar betere dienstverlening, bredere programmering en meer innovatie.

Vanuit een eerste blik ligt de potentiële meerwaarde van samengaan vanuit het perspectief van bibliotheek Kampen meer voor de hand dan vanuit dat van Stadkamer. Gezien de huidige uitgangspositie van Bibliotheek Kampen kan een samengaan mogelijk ook risico's met zich meebrengen, met name voor Stadkamer. Of een samengaan ook voor Stadkamer voldoende meerwaarde biedt en wat er nodig is om risico's zoveel mogelijk te vermijden is nadrukkelijk onderwerp van gesprek geweest.

Vanuit een gevoelde verantwoordelijkheid voor haar rol in de regio en in de sector, én vanuit inhoudelijk en bedrijfsvoering perspectief ziet Stadkamer zeker meerwaarde in samengaan met Kampen. Uiteraard moet er in een mogelijke verdere implementatie van een vorm van samengaan wel aanvullend onderzoek plaatsvinden om de consequenties beter te kunnen overzien.

3.8 Het onzichtbare

Vanuit dit overzicht komt een aantal mogelijke voordelen naar voren voor samengaan. Dit gaat over mogelijke synergie en optimalisatie van middelen en processen. De invulling daarvan is meer instrumenteel van aard. Wat echter niet benoemd wordt, en wat ook moeilijk is om te voorspellen en te kwantificeren is de chemie tussen twee organisaties, het geloof en vertrouwen in elkaar. Het vermogen om je door elkaar te laten inspireren. Terwijl dat ook een belangrijke basis is om samengaan aan te gaan. Sterker nog: die factor is doorslaggevender dan de meer "rationele" kant. Uiteindelijk wordt de organisatie gevormd door mensen en is het aan hen, en hun omgeving, om hier een succes

van te maken. Het proces tot nu toe geeft alle redenen om hier vertrouwen in te hebben. Immers in de afgelopen jaren hebben mensen al samen gewerkt, zaken samen opgelost en elkaar leren kennen.

3.9 Momentum

Gezien alle ontwikkelingen, zowel landelijk, provinciaal, regionaal als lokaal en zowel maatschappelijk als in de sector, ligt er nu een momentum om naar de toekomst te kijken. We worden steeds meer erkend in wat we kunnen betekenen als laatste neutrale laagdrempelige openbare voorziening. Tegelijkertijd realiseren we ons dat het nu wel aan ons is om te reageren met een goed kwalitatief antwoord. Doen we dat niet, dan lopen we het risico dat onze rol versnipperd raakt over andere organisaties en dat willen we natuurlijk voorkomen! Het is nu aan ons om te onderzoeken hoe we samen een volgende stap kunnen zetten zodat we een krachtige en prachtige partner blijven voor onze inwoners.

Dat vindt provincie Overijssel ook en daarom hebben zij nu de regeling “Bibliotheek van de toekomst”¹⁰ voor Overijsselse bibliotheken in het leven geroepen. Het betreft een bedrag van € 95.000 dat beschikbaar komt per stichting met bibliotheekfunctie. Belangrijkste voorwaarden hiervoor zijn een cofinanciering van bibliotheek (mag ook in inzet), gemeente voor ieder 25% van dat bedrag en dit incidentele geld moet ingezet worden op een manier die een structureel effect heeft. Daarnaast mag een gemeente van de specifieke bibliotheek niet bezuinigen op de bibliotheekvoorziening. De regeling loopt tot en met juni 2024. Mogelijk kunnen deze gelden ingezet worden voor het realiseren van een gezamenlijke organisatie.

Naast de politieke- en maatschappelijke argumenten zijn er ook personele redenen om hier nu naar te kijken. Kampen wordt aangestuurd door een interim directeur-bestuurder die gefocust is op het meer toekomstbestendig maken van de organisatie en de dienstverlening verder te versterken en verduurzamen. Dat maakt dat er een natuurlijk moment kan ontstaan dat ruimte biedt in de formatie voor andere inzet; een interim directeur-bestuurder vertrekt op het juiste moment.

¹⁰ <https://www.overijssel.nl/loket/subsidie/culturele/bibliotheek-toekomst/>

4. “Nieuwe” organisatie

In dit hoofdstuk is een volledige fusie het uitgangspunt. Een fusieorganisatie bouwt voort op wat al is ontwikkeld. Zij neemt de historie van de partners mee en vanuit dat verleden wordt gewerkt aan een stevige toekomst met een goede lokale verankering. Uitgangspunt daarbij is dat beide merken vooralsnog naast elkaar blijven bestaan.

4.1 Werkmissie

Vanuit de bestaande missies is de volgende werkmissie geformuleerd

In alles wat wij doen geloven wij in jou. In jouw dromen en behoefte aan samen zijn. Om kennis te delen, mee te kunnen doen en culturen te beleven. Dat jij wilt inspireren en geïnspireerd wilt worden. Om je te blijven ontwikkelen op een manier die bij je past. Dat we samen werken aan gelijke kansen en een mooiere samenleving.

In een kort mission statement (concept):

Door ontwikkeling en inspiratie werken we samen aan gelijke kansen en een mooiere samenleving!

4.2 Beoogd resultaat fusieorganisatie

Een fusie is een intensief proces waarvoor tijd nodig is om goed te kunnen “landen”. Een eerste indicatie van de resultaten en de beoordeling daarvan moet dan ook liever niet te vroeg in het proces na samengaan plaatsvinden. Wij stellen voor de eerste evaluatie een jaar na formele startdatum van de organisatie te laten plaatsvinden. Natuurlijk is er vanuit de aansturing en de dagelijkse uitvoering een continue stroom van feedback en informatie waarop direct op bijgestuurd kan worden (ook conform de PDCA cyclus).

Het beoogde eindresultaat heeft betrekking op kwaliteit, kwetsbaarheid, klantgerichtheid, dienstverlening en kosten. Het opstellen van een verandertheorie kan helpen om de impact van de verandering en het resultaat daarvan goed in beeld te brengen.

Onze ambitie voor het samengaan is meer en kwalitatief hogere dienstverlening met dezelfde beschikbare middelen en daarmee bij te dragen aan een robuust en duurzaam bibliotheeknetwerk zodat we bij kunnen dragen aan de maatschappelijke opgaven. Dat is natuurlijk een afgeleide van ons doel om bij te dragen aan de inspiratie en ontwikkeling van alle inwoners van onze gemeenten vanuit een laagdrempelige en toegankelijke voorziening. Het gaat erom een voorziening te vormen die in staat is actuele ontwikkelingen te organiseren en implementeren en daadwerkelijk de keus heeft om dat wel of niet te doen. Een organisatie die in staat is adequaat antwoord te geven op de lokale behoefte.

4.2.1 Toename kwaliteit van dienstverlening

Een toename van de kwaliteit kan zichtbaar worden gemaakt door in beeld te brengen in welke mate de competenties en/of kennis van de medewerkers en/of vrijwilligers is toegenomen. Dit uit zich onder andere in de mate van (onderlinge) overdracht van kennis / gevolgde opleidingen / onderlinge stages / uitwisseling van medewerkers en vrijwilligers tussen de vestigingen / de doorontwikkeling van programma's / verhouding beroepskrachten en vrijwilligers / de impact en maatschappelijke bijdrage / de mate van uitvoering van de Wsob. Natuurlijk blijkt de toename van de kwaliteit van dienstverlening ook uit het realiseren van de prestatieafspraken die zijn gemaakt met gemeenten en maatschappelijke partners.

4.2.2 Verminderde kwetsbaarheid

Verminderde kwetsbaarheid blijkt uit een professionele ontwikkeling van medewerkers en vrijwilligers. Een uitdaging nu is dat er veel functies zijn die slechts bij één persoon zijn belegd. In de nieuwe organisatie is dit minder en is er meer overlap op deelgebieden. Op deze manier is de continuïteit beter geborgd en levert dit ook een bijdrage aan het verminderen van de (ervaren) werkdruk.

De financiële kwetsbaarheid kan afnemen doordat we beter in staat zijn derde geldstromen te verwerven en meer capaciteit hebben voor het aanvragen van projectsubsidies. De juridische kwetsbaarheid kan afnemen omdat we meer taken kunnen centraliseren en alles maar een keer hoeven uit te zoeken in plaats van twee keer.

4.2.3 Kosten

Het is onwaarschijnlijk dat een fusie een kostenbesparing oplevert in vergelijking met de huidige situatie van beide organisaties. Zonder samengaan is het denkbaar dat de kosten sterk gaan stijgen door bijvoorbeeld een extra noodzaak voor kwalitatieve inhuur. Bij samengaan is het mogelijk krachten te bundelen op thema's waardoor tijd en middelen waarschijnlijk efficiënter ingezet kunnen worden en we daardoor meer bereiken met dezelfde middelen.

Het is belangrijk bij de organisatie inrichting rekening te houden met gescheiden geldstromen en verantwoording en een duidelijke en transparante verdeelsleutel af te spreken voor inzet die ten goede komt aan de hele organisatie.

4.2.4 Toename klantgerichtheid

Een toename van klantgericht blijkt uit een attente en nieuwsgierige organisatie waarin we vanuit het samen kijken naar de mogelijkheden om in iemands vraag en/of behoefte te kunnen voorzien binnen de kaders van onze missie en visie. Dit vraagt ook om flexibiliteit, goede beschikbaarheid (zowel fysiek als virtueel), ruime openingstijden en betrouwbaarheid in afspraken. Dit is onder andere zichtbaar in klantonderzoeken en andere vormen van evaluatie.

4.3 Kernwaarden

De kernwaarden zijn die waarden waar de organisatie op (h)erkend wil worden en die bijdragen aan het realiseren van de missie en visie. Voor een mogelijke fusieorganisatie denken wij daarbij aan nieuwsgierig, vertrouwen, samen en attent.

Nieuwsgierig

We zijn nieuwsgierig naar elkaar. Bezoekers, klanten en partners en treden elkaar met open vizier tegemoet. We hebben een brede blik, volgen maatschappelijke, wettelijke en technologische ontwikkelingen, proberen uit en blijven leren.

Vertrouwen

We vertrouwen en zijn betrouwbaar. We zijn een lerende organisatie die waarmaakt wat ze afsprekt. We mogen fouten maken en ergens mee stoppen is net zo waardevol als ergens mee beginnen.

Samen

We zien om naar elkaar vanuit een gelijkwaardige conversatie zodat jij zelf een keus kan maken en zelf verantwoordelijkheid kunt nemen voor dat wat er is.

Attent

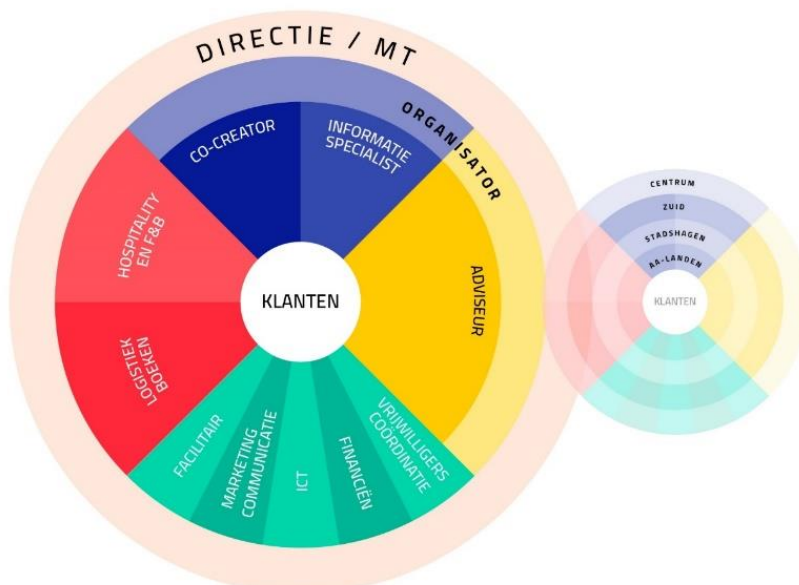
We zijn oplettend, vragen door en proberen eerst te begrijpen voordat we met een reactie komen.
We laten je in je waarde en hebben oog voor jouw werkelijkheid. Jij bent welkom!

4.4 Inrichtingscriteria

Om een organisatie goed in te kunnen richten en een organisatiestructuur te kunnen bouwen of aan te passen is het belangrijk dat je vooraf met elkaar hebt besproken aan welke voorwaarden moet worden voldaan. In deze verkenning zijn daarvoor de volgende benoemd:

- De inrichting is ondersteunend aan het realiseren van onze inhoudelijke en/of lokale doelen
- We sturen op maatschappelijk rendement: in welke mate draagt deze inzet bij aan het verwezenlijken van onze missie en visie en meer concreet onze doelstellingen?
- MT is klein: max vier personen + bestuurder
- MT leden hebben zowel een inhoudelijke als geografische verantwoordelijkheid
- Iedereen is vanuit zijn of haar bevoegdheid verantwoordelijk voor de hele organisatie (je kijkt dus verder dan je “eigen” stukje en hebt oog voor de samenhang met de rest van de organisatie).
- Wat samen kan hoort bij elkaar
- Buiten winnen is binnen beginnen, dus ook intern gericht op ontwikkeling en inspiratie
- Verantwoordelijkheid (en de daarbij behorende bevoegdheid) ligt zo laag mogelijk in de organisatie
- Iedere medewerker heeft recht op een leidinggevende
- Iedereen heeft een structureel “thuissteam”. Daarnaast wordt wisselend gewerkt in projectteams.
- Financiële middelen worden daar besteed waarvoor ze bedoeld zijn
- Toerekening systemen zijn transparant en duurzaam ingericht
- Basis op orde: systemen en procedures zijn aanwezig, geborgd, werken goed en benodigde informatie is toegankelijk en actueel

Stadkamer is op dit moment bezig met de door-ontwikkeling van de organisatie. Daarbij maken zij een combinatie tussen de inhoudelijke vraagstukken en de verantwoordelijkheid over de verschillende locaties. Op dit moment bestaat het concept uit twee cirkels die op elkaar gelegd worden. De eerste geeft de inhoudelijke inrichting weer en de tweede cirkel gaat over de locaties. Uit een eerste globale inventarisatie is gebleken dat dit model (met enige aanpassing) ook werkbaar kan zijn voor een gezamenlijke organisatie. De afbeeldingen hieronder worden toegepast op Stadkamer in haar huidige vorm. Bij een gezamenlijk model zal in ieder geval de tweede ring met de locaties moeten worden uitgebreid met de vestigingen IJsselmuiden en Kampen.



Uiteraard moet dit verder uitgewerkt worden in het vervolgproces. Het is onderdeel van het ontwerpen / bijstellen van de organisatiestructuur in de implementatiefase.

4.5 Stijl van leidinggeven

Bij leidinggeven onderscheiden we formeel leiderschap en persoonlijk leiderschap. Persoonlijk leiderschap gaat vooral over zelf regie (kunnen) nemen in dat wat jij wilt doen en daarmee bijdragen. Daarbij is het belangrijk dat je je bewust bent van je eigen doelen, kwaliteiten en talenten. Daarvoor is ruimte nodig en dat vraagt ook om een daarbij passende stijl van leidinggeven in de organisatie.

Bij formeel leiderschap (hiërarchisch) gaat het om de stijl van leidinggeven vanuit een specifieke rol / plaats in de organisatie:

Voor de gewenste stijl van leidinggeven hebben wij de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- we geven kaders die ruimte geven voor eigen initiatieven;
- we werken vanuit vertrouwen;
- we geven richting, ruimte en ruggensteun;
- er is sprake van situationeel leiderschap (management op maat), door duidelijkheid bieden we veiligheid;
- de teams hebben een gezamenlijk doel, management ondersteunt het realiseren hiervan;
- we dragen dagelijks de kernwaarden van de organisatie uit (voorbeeldgedrag);
- we reflecteren naar onszelf en de organisatie;
- we tonen lef en kwetsbaarheid.

5. Due diligence Bibliotheek Kampen / Stadkamer Zwolle

Het voorstel is een beperkt onderzoek (due diligence) bij beide organisaties uit te laten voeren waarbij vooral een aantal vragen op financieel, fiscaal, juridisch en personeel gebied beantwoord moeten worden.

Het due diligence onderzoek heeft tot doel een goed zicht te krijgen op de onzekerheden en risico's (in bijvoorbeeld de balanspositie) bij de *beide* partners. Daarnaast worden ook de potentie van beide organisaties en de betrouwbaarheid van de begrotingen in beeld gebracht.

De afgelopen jaren zijn natuurlijk niet representatief vanwege de coronapandemie. De impact hiervan staat benoemd in de gecertificeerde jaarrekeningen en wordt via die route meegenomen in het onderzoek.

5.1 Wat willen we laten onderzoeken?

Financieel

Vragen: Hoe is de financiële positie (balans en winst- en verliesrekening) van afgelopen boekjaar, wat zijn de prognoses voor de komende 2 jaar, welke waarderingsgrondslagen worden gehanteerd en waarin zitten de verschillen en dus risico's tussen Kampen en Zwolle?

Fiscaal

Vragen: zijn er achterstanden in de loonbelasting of BTW, zijn er conflicten met de fiscus?

Juridisch

Vragen: zijn alle contracten in beeld en wat zijn deze (€, termijn etc.). Bijzondere aandacht moet worden besteed aan de onderliggende voorwaarden voor de subsidies; zijn er onduidelijkheden met de gemeente of andere subsidienten over de inzet van subsidies? Ook irt de prestatieafspraken in coronatijd.

Personeel

Vragen: is in beeld wat de potentiële risico's zijn in het personeelsbestand (langdurig zieken, arbeidsconflicten) en hoe zijn deze eventueel gedekt?

5.2 Wat laten we *niet* onderzoeken in een due diligence?

Financieel

Vragen: waar zitten de verwachte synergie aspecten

Commercieel

Vragen: welke producten en diensten worden geleverd en wat zijn hiervan de prijzen en marges, waar zitten de verschillen in de bedrijfsstrategie.

Sociaal

Vragen: wat is de kwaliteit van het personeelsbestand, hoe zit het met de diversiteit en ethiek, wat zijn de verschillen in de bedrijfscultuur

Pensioenen

Vragen

hoe zit de pensioenvoorziening in elkaar, waar zitten de risico's;

Onroerend goed

Vragen: Zijn de activa correct gewaardeerd en daadwerkelijk eigendom, zijn er onderhoudsachterstanden, zijn eventuele vergunningen op orde?

ICT

Vragen: is de IT up-to-date, voldoende beveiligd en in eigendom of geleased?

5.3 Eenmalige kosten samengaan

Onderdeel	Toelichting	Geschatte kosten
Proces		
Due Diligence onderzoek	Onderzoek naar financiële, juridische, fiscale en personele risico's	15.000
Formeel juridische kosten	Kosten voor de notaris, KvK etc.	5.000
Procesbegeleiding	Begeleiding van externe specialisten (140 uur + 4000 out-of-pocket).	25.000
Interne uren	Interne (extra) uren medewerkers Kampen en Zwolle	PM
		45.000
Cultuur		
Bedrijfscultuur en Kernwaarden	Uitrol van cultuurtraject met alle medewerkers.	75.000
		75.000
Systemen en procedures		
Samenvoegen systemen en procedures	Eenmalige kosten van het samenvoegen van de administraties (FA/PA/HR/Wise etc.).	10.000
		10.000
Personeel		
Organisatieadvies	Voor zover niet vallend onder de huidige HRM-contracten met Rijnbrink (50 uur).	5.000
Kosten OR	Extra kosten voor de (uren) van de OR-en	5.000
Frictie	Mogelijke eenmalige kosten t.b.v. medewerkers die (willen) vertrekken.	PM
		10.000
Marketing en communicatie		
Externe ondersteuning	Afstemmen aanbod, communicatie naar stakeholders, feestelijke aftrap	10.000
		10.000

Bestuurlijke kosten

Kosten RvT	Feestelijke aftrap en / of afscheid van RvT leden.	5.000
		<u>5.000</u>
Onvoorzien (10%)		
Onvoorzien	10% van bovenstaande kosten	16.000
		<u>16.000</u>
Totale eenmalige kosten		<u>171.000</u>

<i>Gemeente</i>	<i>Aantal inwoners / %</i>	<i>Aandeel in kosten</i>
Zwolle	130.000 (70%)	119.700
Kampen	55.000 (30%)	51.300

6. Vervolgproces

Op 3 februari jl. is er een bijeenkomst geweest waarin wij de raden van toezicht hebben meegenomen in het proces tot nu toe en hebben we gekeken naar het vervolgproces. Tijdens deze bijeenkomst was er ook tijd om kennis te maken met elkaar en zijn perspectieven en uitgangspunten met elkaar gedeeld. Deze input is ook verwerkt in dit rapport.

In deze rapportage komen beide directeuren op basis van de nu bekende informatie tot het advies beide organisaties, bij voorkeur op korte termijn, volledig te fuseren.

Dit voorstel ligt nu voor aan de raad van toezicht Bibliotheek Kampen en raad van toezicht Stadkamer Zwolle. Wij ontvangen graag uw advies inzake dit voorstel zodat wij dit mee kunnen nemen in een mogelijk vervolgproces.

Wanneer dit past bij het door u uitgebracht advies zullen wij dit rapport (of een aangevulde versie daarvan) informeel delen met de personeelsvertegenwoordiging in Bibliotheek Kampen, de ondernemingsraad van Stadkamer Zwolle en de betrokken wethouders.

Een daarop volgend voorgenomen besluit wordt ter info voorgelegd aan de personeelsvertegenwoordiging van Bibliotheek Kampen en ter advies aan de Ondernemingsraad van Zwolle. Dit betreft de formele kaders. Uiteraard zullen wij de input van de personeelsvertegenwoordiging even serieus nemen als die van de ondernemingsraad. Na de ontvangst van deze adviezen wordt het voorgenomen besluit (eventueel met aanpassingen) door de directeuren-bestuurders voorgelegd aan de raden van toezicht voor definitieve besluitvorming.

Wanneer u positief op het voorgenomen besluit tot een volledige juridische fusie reageert kunnen parallel aan het formele traject tot besluitvorming al een aantal zaken ten behoeve van een goede en snelle implementatie worden opgestart:

- governance / proces uitwerken tot samenvoegen raden van toezicht;
- aanpassen van de statuten;
- vlootschouw medewerkers. De verwachting is dat alle medewerkers in het kader van de implementatie van het nieuwe functiehuis in hun eigen organisatie geplaatst worden. Bij het hanteren van hetzelfde organisatieschema kunnen beide organisaties zonder plaatsingsprocedure in elkaar geschoven worden. Dat scheelt veel tijd en geeft duidelijkheid en zekerheid aan de medewerkers. Dit geldt niet voor de directeur-bestuurders. Hiervoor zal mogelijk wel een proces voor moeten worden opgesteld. Daarnaast is het waarschijnlijk dat het MT zal worden uitgebreid. Hiervoor moet een (interne) plaatsings- en/of wervingsprocedure voor worden opgestart;
- opstellen communicatieplan;
- in elkaar schuiven van de (financiële) administraties;
- inrichten mogelijk cultuurtraject.

Na de fusie kan er nog gekeken worden naar eventuele aanpassing reserveringsregio, contracten, ICT en dergelijke. Hiervoor wordt een apart plan van aanpak opgesteld inclusief tijdspad en inventarisatie van benodigde capaciteit, zowel kwalitatief als kwantitatief. Op basis daarvan kunnen dan ook offertes worden opgevraagd ter ondersteuning van de verdere invulling hiervan.

7. Tot slot

In deze verkenning hebben we u meegenomen in een aantal ontwikkelingen en in onze ambities om het beste te kunnen blijven bieden voor onze steden en dorpen. Onze ambities gaan verder dan alleen het bieden van voorzieningen en instrumenten in antwoord op de vraag bij te dragen aan de grote maatschappelijke opgaven. Ze gaan voorbij het hoofd en reiken naar het hart. En daarbij geloven we niet alleen in onze inwoners, (maatschappelijke) partners en alle andere betrokkenen maar we geloven ook in de meerwaarde van het samengaan van onze organisaties.

We geloven in de combinatie van onze medewerkers en vrijwilligers om een groter resultaat neer te zetten dan alleen de som der delen. Dat we zo nog beter onze omgeving kunnen faciliteren en inspireren tot ontwikkeling. Een combinatie van de taal van alle zintuigen. Een taal van gelijke kansen en daarmee ook een taal van een gelijkwaardige en eerlijker samenleving. Een taal van open vensters en die dromen mogelijk helpt maken. Daar gaan wij graag, samen met u, voor en met onze inwoners mee aan de slag!

Bijlage 1: bibliotheek gerelateerde passages uit Cultuurbeleid provincie Overijssel “Raak! 2021-2024”

“ In alle gemeenten een maatschappelijke bibliotheek....

Over vier jaar is voor iedereen in Overijssel een volwaardige bibliotheek bereikbaar. Dit kan zijn in de basisschool, het kulturhus of de sportclub of in een hoofdvestiging in een naburig dorp of stad. Bibliotheken worden plekken waar iedereen informatie kan vinden en zich kan ontwikkelen, plekken die lezen bevorderen en waar mensen kennis kunnen maken met literatuur, kunst en cultuur. Of voor vragen over een maatschappelijk initiatief dat je wilt nemen. Maar ook een plek waar je terecht kunt voor ontmoeting en debat als je daar behoefte aan hebt. Hiermee dragen we bij aan het hogere doel, dat iedereen kan meedoen. Bijvoorbeeld doordat laaggeletterdheid bestreden wordt en meer mensen veilig en verantwoord hun weg weten te vinden op internet.

... dankzij innovatie en sterke samenwerkingen

We hebben in Overijssel een uniek en sterk netwerk van gemeenten en bibliotheekbesturen. Zij geven samen richting aan de toekomst van bibliotheken. Met een lokale uitwerking die past bij de schaal en de ambitie van individuele gemeenten. Helder is dat bibliotheken zichzelf verder willen ontwikkelen, van klassieke bibliotheek richting maatschappelijke ontmoetingsplek. Dat vraagt om creativiteit, organiseren en pionieren, maar vooral ook om sterke samenwerkingen met andere partners in cultuur, sociaal domein en het reguliere onderwijs. En als het gebouw niet voldoet, met partners in het ruimtelijk domein. We zien bibliotheken voor ons die een huiskamerfunctie vervullen en in die zin bijdragen aan de ontwikkeling van steden en dorpen en de leefbaarheid van gemeenschappen. De basisstructuur van bibliotheken in Overijssel helpt om snel kennis te delen en van elkaar te leren. De volgende stap is bestaande projecten en innovaties onderdeel te maken van reguliere activiteiten.

Er worden stappen gezet om het Overijsselse bibliotheeknetwerk naar een volgende fase van samenwerking te brengen. Samen met het netwerk hebben we de ambitie om voordelen op het gebied van schaal, professionaliteit, kwaliteit en cultureel ondernemerschap te bereiken.

... en met onze ondersteuning

De provincie Overijssel ondersteunt de bibliotheken bij hun ontwikkeling. Dat doen we vanuit onze wettelijke taak die voortkomt uit de Wet stelselherziening Openbare Bibliotheken. We doen dat op twee manieren. Allereerst door bibliotheken te verbinden met het sociaal domein en het onderwijs, zoals we dat eerder deden in projecten als Techniektaal en het provinciale programma Human Capital. Daarnaast door thema's die structureel aandacht verdienen, uit de projectmatige aanpak te halen en hier het beleid en de subsidiëring op aan te passen. Voorbeelden van zulke thema's zijn: cultuureducatie, digitale inclusie en de bestrijding van laaggeletterdheid. Op die manier boeken we duurzame resultaten¹¹.”

¹¹ https://www.overijssel.nl/publish/pages/177707/raak_dt.pdf