

**Onderzoek naar de bibliotheekfunctie
in Rijswijk, Leidschendam en Voorburg
*Rapportage 25 oktober 2016***

**Bastiaan Vinkenburg
Daniële Streep
Hanna Marije Booij
Berenschot**



Onderzoek naar de bibliotheekfunctie in Rijswijk, Leidschendam en Voorburg

- 1 Aanleiding, vragen, aanpak en rapportage 3
- 2 Bevindingen over huidige bibliotheekfunctie 5
- 3 Kaders voor de toekomstige bibliotheekfunctie 7
- 4 Mogelijke invullingen van bibliotheekfunctie 11
- 5 Aanbevelingen voor de volgende fasen 14

1 Aanleiding en vraagstelling

De gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk hebben het gezamenlijk initiatief genomen om onderzoek te laten uitvoeren naar de bibliotheekfunctie nu en in de toekomst. Berenschot heeft in opdracht van de gemeenten en in samenwerking met Bibliotheek aan de Vliet dit onderzoek verricht.

De openbare bibliotheek in Nederland is sterk in ontwikkeling. De nieuwe bibliotheekwet verbreedt het palet van functies ten opzichte van de traditionele uitleenfunctie. Dat is mede ingegeven door alle mogelijkheden van moderne technologie maar vooral ook door ontwikkelingen in de maatschappij. De behoeften van gebruikers verschuift snel en varieert bovendien sterk per doelgroep. Van een bibliotheek wordt verwacht dat deze flexibel en marktgericht waarde creëert in het verzorgingsgebied. Dit heeft ook gevolgen voor de locaties van waaruit de bibliotheek opereert, al dan niet met partners.

Bij de start van dit onderzoek zijn vier hoofdvragen geformuleerd, met onderliggende deelvragen:

1. Hoe wordt de bibliotheekfunctie op dit moment ingevuld?
2. Wat zijn de kenmerken van een effectieve, efficiënte en toekomstbestendige bibliotheekfunctie? Hoe verhoudt dit zich tot de huidige situatie?
3. Welke mogelijkheden zijn er om de bibliotheekfunctie te verbeteren?
4. Welke van de scenario's is het meest veelbelovend en haalbaar?



1 Aanpak en rapportage

In ons plan van aanpak hebben wij de vraagstelling gevolgd en een indeling gemaakt in fasen:

1. In de eerste fase hebben wij de huidige invulling van de bibliotheekfunctie geanalyseerd, door onder meer deskresearch te verrichten naar feiten en cijfers over Bibliotheek aan de Vliet, door gesprekken te voeren over de huidige bibliotheekinrichting en door de positionering en invulling te vergelijken met de landelijke ontwikkelingen op het gebied van bibliotheekfuncties en de wet.
2. In de tweede fase hebben wij het toekomstig kader verkend, door onder meer gesprekken te voeren met wethouders en met andere dienstverleners in het sociaal-maatschappelijke veld. In deze tweede fase hebben wij ook een oordeel gevormd in hoeverre de huidige invulling tegemoet komt aan dit kader.
3. In de derde fase hebben wij nieuwe mogelijkheden verkend aan de hand van bibliotheekprofielen die richtinggevend kunnen zijn voor de invulling van de bibliotheekfunctie per wijk en per doelgroep. Hiertoe hebben wij ook een consultatie van maatschappelijke partijen ingezet.

Dit rapport beschrijft de bevindingen en de aanbevelingen die het onderzoek tot en met fase 3 heeft opgeleverd. In de bijlagen zijn de onderliggende analyses en de ontwikkelde bibliotheekprofielen te vinden. In goed overleg met de opdrachtgevers is vastgesteld dat de gemeenten zelf een verkenning verrichten, om op basis van de aanvullende inzichten wijkgerichte invulling van de functies te geven.

4. In de volgende fase, die nog moet worden vormgegeven, zullen de resultaten van de eerste drie fasen en die van de verkenning door de gemeenten zelf, leiden tot een vlekkenplan met nieuwe profielen per wijk of buurt. Op basis daarvan kan een implementatieplan worden opgesteld.

2 Onze bevindingen over Bibliotheek aan de Vliet

Ons onderzoek naar Bibliotheek aan de Vliet, die de huidige bibliotheekfunctie invult, heeft ons een aantal inzichten opgeleverd. In de bijlagen is de analyse van de huidige stand van zaken te vinden.

- Bibliotheek aan de Vliet is in onze ogen een goed geoutilleerde en keurig opgetuigde maar betrekkelijk klassieke bibliotheek, met enige grote vestigingen. De inrichting van die vestigingen en de meeste processen zijn primair ingesteld op de uitleenfunctie.
- Bibliotheek aan de Vliet heeft naast de uitleenfunctie ook een begin gemaakt met de invulling van andere functies zoals die zijn benoemd in de bibliotheekwet, grotendeels vanuit de eigen organisatie en op de eigen locaties. Eén van de vestigingen bevindt zich in een ROC, maar de interactie daarmee is beperkt.
- Van de vijf kernfuncties op basis van de wettelijke taken heeft de bibliotheek een structureel aanbod op (1) kennis en informatie, (2) ontwikkeling en educatie en (3) lezen en literatuur. Er is aanbod aan educatieactiviteiten voor het onderwijs (VVE, PO, VO en volwasseneneducatie). De bibliotheek verzorgt diverse workshops en doet aan deskundigheidsbevordering. Voor leden met een fysieke beperking zijn er extra mogelijkheden, zoals grootletterboeken, breng- en haalservice etc. Verder is recent het Taalhuis opgezet.
- Voor de overige functies (4) ontmoeting en debat en (5) kunst en cultuur is sprake van een klein, voornamelijk incidenteel aanbod
- Ten aanzien van bedrijfsvoering blijkt, ten opzichte van de benchmark van Berenschot, dat Bibliotheek aan de Vliet een relatief groot deel van de lasten besteedt aan activiteiten en organisatie, en dat personeelslasten een lager aandeel hebben.

2 Inventarisatie van invulling van de bibliotheekfunctie

Onze verkennende ronde langs externe betrokkenen heeft de volgende inzichten over de invulling van de huidige bibliotheekfunctie opgeleverd:

- Wethouders en ambtenaren van de gemeenten zijn in de kern positief over de bibliotheekfunctie en zijn bereid om er ook op langere termijn aan bij te dragen. Wel is er bij wethouders en ambtenaren behoefte om de functies te herzien die de huidige bibliotheek vervult in de verschillende verzorgingsgebieden binnen beide gemeenten.
- De welzijnsinstellingen in de gemeenten verzorgen diverse activiteiten die te scharen zijn onder de functies die Bibliotheek aan de Vliet ook vervult, vooral wat betreft ontwikkeling en educatie gericht op meer kwetsbare doelgroepen. De bibliotheek lijkt hierin nogal geïsoleerd te opereren.
- De overlap met het aanbod van andere culturele instellingen in de gemeenten is kleiner. Ook zij hebben aanbod in ontwikkeling en educatie, maar met nadruk op de culturele kant. Wij vinden dat de bibliotheek geen eigen aanbod zou moeten ontwikkelen hierop, maar zou moeten faciliteren.
- Wethouders en ambtenaren van de gemeenten zijn er niet zeker van of de bibliotheekorganisatie zoals die nu is alle gewenste bredere functies in de toekomst zelf kan vervullen. Zij sturen aan op een bredere samenwerking met andere instellingen en partijen.
- Andere culturele instellingen en welzijnsinstellingen in de omgeving dringen ook aan op (meer) samenwerking, op structureel of incidenteel niveau. Ze verwachten daarbij een pro-actiever optreden van Bibliotheek aan de Vliet als grootste partij. De bibliotheek heeft namelijk veel faciliteiten, de collega-instellingen hebben veel ideeën. Dit kan elkaar in praktijk meer versterken.

3 Maatstaven voor de toekomstige bibliotheekfunctie

Bij het vormgeven van de toekomstige invulling van bibliotheekfuncties is het van belang vast te stellen hoe deze functies worden gewaardeerd en beoordeeld, door de omgeving en de overheden. U heeft als maatstaven effectiviteit, efficiëntie en toekomstbestendigheid benoemd en ons gevraagd deze maatstaven specifiek voor de bibliotheekfunctie te definiëren en de huidige prestatie te toetsen.

- **Effectiviteit** - in de bibliotheekwereld is sturing op de mate waarin doelstellingen op niveau van *output* zijn behaald, gebruikelijk. Veel gemeenten maken prestatieafspraken op basis van relatief eenvoudig meetbare gegevens zoals aantal leden, uitleningen, activiteiten en bezoeken plus diverse financiële indicatoren. Voor een toetsing is vereist dat doelstellingen vooraf zijn gedefinieerd. Dat is bij Bibliotheek aan de Vliet niet het geval (zie bijlage B2). Het maatschappelijk *effect* van bibliotheken, oftewel *outcome*, is veel complexer te bepalen. De Koninklijke Bibliotheek verkent nog adequate methodes die recht doen aan maatschappelijke betekenis en meerwaarde.
- **Efficiëntie** - een efficiënte bibliotheek bereikt zo veel mogelijk resultaat met zo weinig mogelijk middelen (geld of tijd), dit wordt ook wel *doelmatig functioneel* genoemd. Sturen op efficiëntie heeft de laatste jaren veel plaatsgevonden, gedwongen door de economische omstandigheden. Dat geldt ook voor Bibliotheek aan de Vliet (zie bijlage B3). Efficiëntie is echter geen doel op zich, maar moet complementair zijn aan effectiviteit. Ook dat vereist dat doelstellingen zijn bepaald.
- **Toekomstbestendigheid** - wij leiden de toekomstbestendigheid van een bibliotheek af aan de mate waarin de organisatie, in samenwerking met partners, in staat is om culturele, economische en maatschappelijke waarde te creëren, inspeland op trends en in verbinding met de omgeving. De focus in het onderzoek ligt op toekomstbestendigheid, die wij in de volgende sheets uitwerken.

3 Toekomstbestendige bibliotheek volgens Berenschot

Onze visie op de bibliotheek van de toekomst

De bibliotheek staat midden in de maatschappij en creëert toegang tot informatie voor iedereen. Taal en lezen blijven de basis. Daarnaast biedt de bibliotheek een stimulerende leeromgeving en is een dynamische ontmoetingsplek. Dit alles vanuit haar verbondenheid met de lokale gemeenschap. Het streven naar maatschappelijke relevantie wordt gefaciliteerd met moderne hulpmiddelen.

De bibliotheek kiest thema's en ontwikkelt deze in programma's, zoals leesbevordering, sociale cohesie en bestrijding van laaggeletterdheid. De bibliotheek is interessant voor mensen die al zelf de wegen kennen naar informatie, dienstverlening en (e-)boeken. Maar de bibliotheek richt zich in toenemende mate op die bewoners van wie de zelfredzaamheid kan worden vergroot via taal en informatie en via contacten en netwerken. Ontplooiing en zelfbewustzijn vergroten hun kansen.

Toetsing van de huidige toekomstbestendigheid

Zoals bij veel bibliotheken in het land, stellen wij vast dat Bibliotheek aan de Vliet aan de vooravond staat van een transitie, maar deze is nog niet ver gevorderd. De meeste aandacht en middelen komen ten goede aan de uitleenfunctie in de eigen grote vestigingen, voor de klassieke doelgroep. Doordat de bibliotheek centraal georganiseerd is en een algemeen aanbod kent, komen sommige maatschappelijk meer kwetsbare doelgroepen nog onvoldoende aan bod.

We zien voor de bibliotheekfunctie in beide gemeenten de mogelijkheid meer te differentiëren per doelgroep of wijk. Door de wijken op te zoeken en daar met partners in behoeften te voorzien, krijgt de bibliotheekfunctie meer lokale inbedding en kan maatschappelijke waarde worden gecreëerd.

3 Verwachtingen van de gemeenten en van partners

Toekomstbestendigheid hangt sterk samen met het kunnen voldoen aan verwachtingen van de belangrijkste stakeholders. Dat zijn de subsidiërende gemeenten als opdrachtgevers en partners.

- Beide gemeenten hebben recent een cultuurvisie opgeleverd. De bibliotheekfunctie moet aansluiten op de speerpunten en beleidspijlers die in beide visies zijn benoemd (zie bijlage B4)
- De wethouders van beide gemeenten hebben aangegeven dat zij, naast boeken, thema's en verbindingen belangrijker vinden dan stenen. Taal, lezen en dus ook boeken vormen wel de basis, maar wat hen betreft zit er op dit moment (te) veel geld in vastgoed. De bibliotheek zou een venster naar de samenleving moeten zijn en in moeten spelen op behoeften van bewoners.
- Andere culturele instellingen en welzijnsinstellingen in de omgeving verwachten initiatieven vanuit de bibliotheekfunctie, vanwege het brede doelgroepenbereik en beschikbare faciliteiten, ook vanwege de maatschappelijke verantwoordelijkheid die een dergelijke grote en relevante partij zou moeten nemen. Als kleinere spelers ideeën hebben en kansen zien, willen zij deze graag samen met de bibliotheek als organisatie binnen de gezamenlijke functies verzilveren.
- Er is binnen onze opdracht, in overleg met de opdrachtgevers, geen behoeftenonderzoek verricht onder gebruikers en niet-gebruikers van de Bibliotheek aan de Vliet. Wel zijn bestaande onderzoeken naar bevolkingssamenstelling en daarmee samenhangend cultureel gedrag benut.

3 Toekomstbeeld van Bibliotheek aan de Vliet zelf

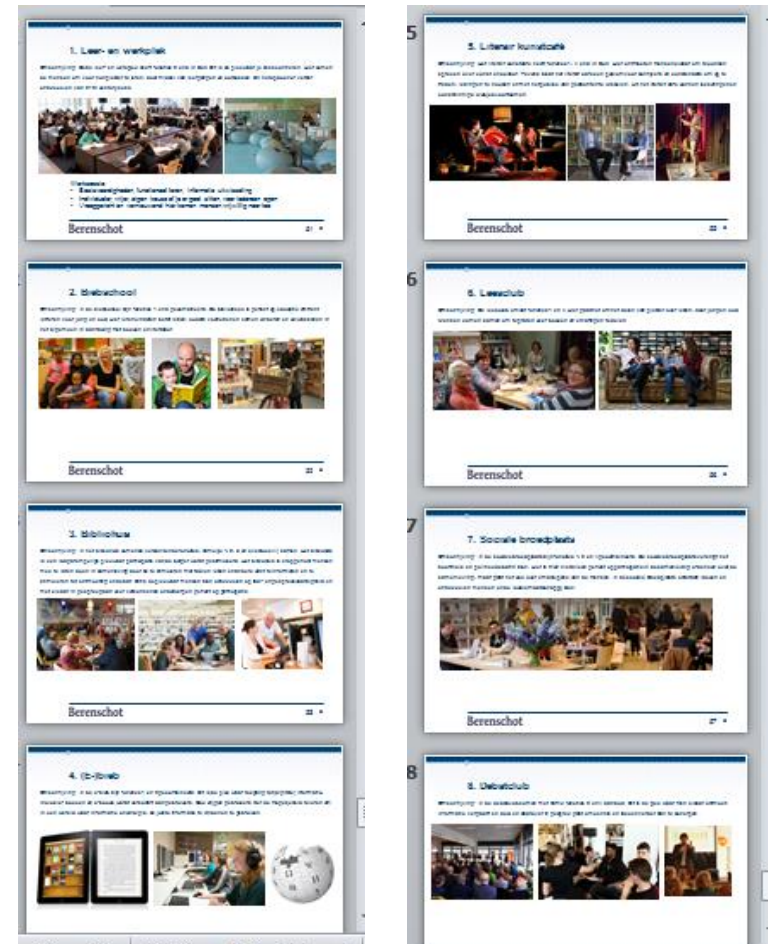
We hebben uiteraard ook Bibliotheek aan de Vliet bevestigd op de visie op toekomstbestendigheid. We hebben het management team bovendien geconfronteerd met de meningen van de omgeving. Onderstaand geven wij het perspectief van Bibliotheek aan de Vliet als huidige uitvoerder weer.

- De bibliotheek ziet de noodzaak van verbreden van het eigen palet en het opzoeken van samenwerking met partners, gemeenten en anderen. Het is duidelijk dat de bibliotheek de faciliteiten heeft om initiatieven (samen met andere instellingen) op te pakken. De bibliotheek geeft recente voorbeelden waar op die manier wordt gewerkt, zoals Taalhuis en Vlietstroom.
- Sommige medewerkers vinden dat de bibliotheek mag experimenteren en een voortrekkersrol moet claimen. Voor het ontwikkelen van een toekomstbestendig activiteitenprogramma zal duidelijker moeten zijn wat het publiek verlangt en hoe de bibliotheek daarop wil anticiperen.
- De directie herkent zich niet in de reactie van partnerinstellingen: *“De bibliotheek heeft de faciliteiten, de collega-instellingen de ideeën”, vinden we onjuist. Het ademt de sfeer dat er in de bibliotheek niets gebeurt. In onze optiek is dat bepaald niet het geval, wat zouden we anders met die faciliteiten moeten.”*
- De directie van de bibliotheek geeft aan werk te maken van de transitie. Voorbeelden die worden genoemd zijn verbetering van communicatie, werkdruk en het dichter naar elkaar brengen van de front-office en de backoffice. Ook benoemt de directie de ambitie en de complexiteit van het integreren van nieuwe activiteiten (reuring) in de huidige locaties (rust).

Naar onze mening zijn deze intenties goed maar de stapjes klein. Een sprong levert meer op.

4 Verkenning van mogelijkheden met voorbeeldprofielen

- In fase 3 hebben we een bijeenkomst (maatschappelijke consultatie) gehouden om de diverse verwachtingen over de bibliotheek van de toekomst bij betrokkenen van binnen en buiten de bibliotheek op te halen.
- Met een select gezelschap hebben we beelden uitgewisseld en vooral intensief gesproken over mogelijke bibliotheekprofielen en combinaties daarvan.
- De acht profielen die wij hebben gepresenteerd zijn afgeleid van de wettelijke bibliotheektaken en voorzien van zwaartepunten, passend bij verschillende doelgroepen; zie bijlage B5.
- Het bleek een werkbare methode te zijn om voorbeeldprofielen te maken van bibliotheekfuncties per locatie (of zelfs wijk), waardoor de bibliotheek (samen met partners) doelgroepgericht kan werken, ingebed in de specifieke omgeving rond die locatie.




4 Specifieke lokale behoeften vragen eigen set functies

Er is duidelijk behoefte aan een brede set functies met educatie en participatie over beide gemeentes verspreid. Deze functies kunnen worden afgestemd op de specifieke behoeften in wijken en bij plaatsen waar deze met andere functies kunnen worden gecombineerd. Door een passende set functies aan te bieden, ontstaan dus lokale (eigen of met partners gedeelde) vestigingen (al dan niet fysiek) met eigen profielen. De denklijn die hieruit volgt is de volgende:

- Doelgroepen en hun manifeste dan wel latente behoeften zijn leidend
- Het (fysiek) bereiken van deze doelgroepen, gegeven hun reisbereidheid krijgt hoge prioriteit
- De invulling van eigen of andere 'vestigingen' hangt af van de gewenste bibliotheekprofielen
- Vestigingen krijgen elk een eigen set van functies om het daar passend profiel vorm te geven
- De volgende vraag is hoeveel en hoedanig zijn de toekomstige vestigingen

Wij presenteren hierna een eenvoudig indicatief palet van mogelijkheden aan de hand van een visualisatie. Het verdient nader onderzoek welke profielen waar effectief zijn. We hanteren kleuren voor de (voorbeeld)profielen die elke vestiging krijgt:

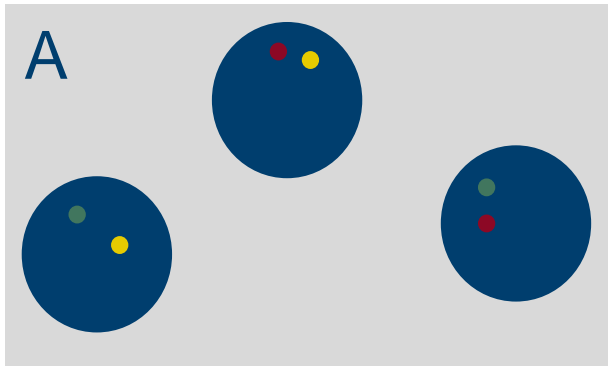
 Basisbibliotheek (alle functies)

 Leer- en werkplek

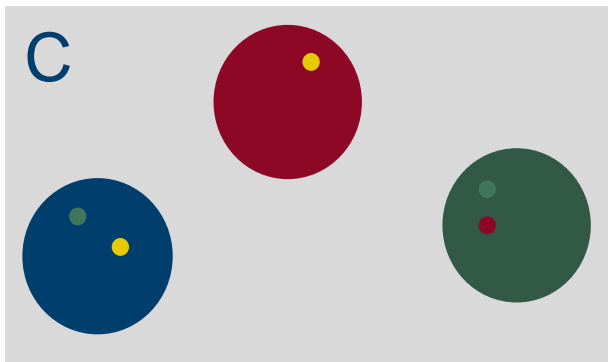
 Bijschool

 Bibliotheek

4 Een eenvoudig indicatief palet van mogelijkheden



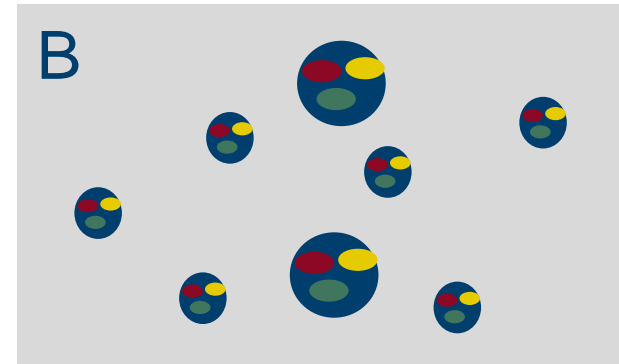
Centraal



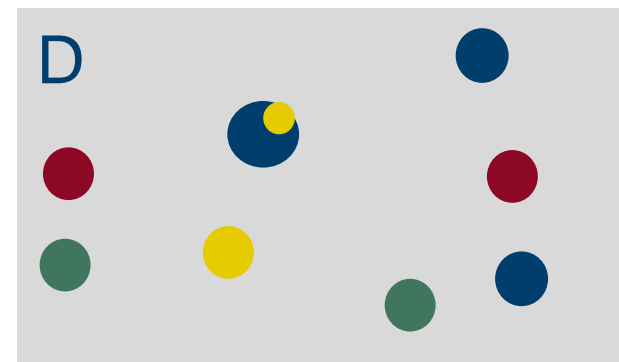
Generalistisch

*Palet ter
illustratie en
voor de
discussie;
andere
varianten en
combinaties zijn
uiteeraard
mogelijk*

Specialistisch



Decentraal



5 Aanbevelingen voor vormgeven van bibliotheekfunctie

- De bibliotheekfuncties van de toekomst kunnen breder zijn en anders worden verdeeld dan op dit moment door Bibliotheek aan de Vliet wordt ingevuld. Er is een brede set functies nodig, die aansluit bij de specifieke lokale behoeften. Deze verbreding van de set aan functies zal ten koste gaan van de basale uitleenfunctie, om ruimte te creëren om met de andere functies meer en specifieke doelgroepen aan te spreken.
- De bibliotheek kan in haar (door)ontwikkeling van functies onderscheid maken in het bedienen van *zelfredzamen* en van *kwetsbaren*. Daarbij kan richting de zelfredzamen een (meer) ondernemende houding worden gekozen. Meer kwetsbare doelgroepen vragen om maatschappelijke ontwikkeling aan de hand van thema's als participatie (informatie), digitalisering, vergroten van geletterdheid (educatie), voorkomen van sociaal isolement (ontmoeting) en ontplooiing (via kunst en cultuur).
- Het gaat er in de komende fase om hoe en waar deze bibliotheekfuncties vorm krijgen. Om te komen tot een nieuw perspectief is diepgaand(er) onderzoek naar de segmentatie in doelgroepen en hun behoefte nodig, alvorens een koppeling wordt gemaakt met het palet van functies dat de bibliotheek van de toekomst in huis heeft. Dat leidt tot een nieuw profiel per verzorgingsgebied, waar de bibliotheek in de toekomst in meer of mindere mate op aan kan sluiten.
- Een essentiële vraag is op welke termijn de nieuwe invulling van functies nodig en nuttig is. De huidige organisatieinrichting van Bibliotheek aan de Vliet maar met name de huisvesting vormen mogelijk een belemmering voor het op korte termijn invulling geven aan nieuwe keuzes. De vormgeving van het transformatieproces vraagt veel zorg en aandacht. Dit is een gezamenlijk probleem van de huidige bibliotheek en de gemeenten.

5 Fase 4: bibliotheekprofielen voor verzorgingsgebieden

Dit rapport betreft de eerste drie onderzoeksvragen. Fase 4, de uitwerking van scenario's, is niet uitgevoerd. In overleg met de opdrachtgevers is een alternatieve route voor fase 4 gekozen.

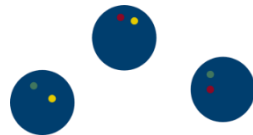
Om te komen tot een nieuwe invulling van de bibliotheekfunctie hebben de opdrachtgevers besloten om zelf de segmentatie in doelgroepen diepgaander te onderzoeken. Op basis van de behoeften van doelgroepen is het mogelijk de set van functies te specificeren per wijk of buurt. Dat leidt tot een toekomstig profiel per verzorgingsgebied. Zo ontstaat een vlekkenplan met profielen in elke gemeente.

De realisatie van deze profielen is weer een volgende fase. De bibliotheekfunctie van de toekomst kan meer en sneller vorm krijgen (sprong) of in mindere mate en gefaseerd (stapjes) worden neergezet. Voor het realiseren van de meer generalistische en centrale oplossing (A in het palet van slide 13) passen stapjes, voor het verstrekkelijkste perspectief van specialistische decentrale functies (D) is een sprong onvermijdelijk. We schetsen de voordelen van deze benaderingen ten opzichte van elkaar:

Voort

Naar A: Stapjes

- Efficiency
- Competenties van huidige organisatie
- Op eigen kracht
- Stabiliteit en continuïteit



Vooruit

Naar D: Sprong

- Scherpere profielen
- Maatschappelijke relevantie
- Samenwerking noodzakelijk
- Dynamiek





Bastiaan Vinkenburg
Sectorleider Kunst & Cultuur
030 - 2 916 846

b.vinkenburg@berenschot.nl
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
www.berenschot.nl/kunstencultuur
www.linkedin.com/in/bastiaanvinkenburg

Berenschot