

Bibliotheekwerk Utrecht: 'Beslissende fase breekt aan'

'De ingrediënten zijn er, de kok en het recept nog niet'

In de provincie Utrecht speelden recent vele problemen in de bibliotheekwereld. Het meest opvallende was vorig jaar het afketsen van de fusie tussen de Gemeentebibliotheek Utrecht en de Provinciale Bibliotheek Centrale. En ook bij de Bibliotheek Amersfoort was er vorig jaar organisatorisch vuurwerk. In ons derde gesprek over bibliotheekvernieuwing is er dan ook ruimschoots aandacht voor deze problemen. Plus: de manier waarop men er nu uit wil komen en het proces dat in gang is gezet.

IN UTRECHT SPREKEN WE met enkele hoofdrolspelers, namelijk Guus Swillens (burgemeester van Wijk bij Duurstede en voorzitter van de stuurgroep Modernisering Utrechts Bibliotheekwerk), Ton van Vlimmeren (directeur Gemeentebibliotheek Utrecht en lid van de landelijke Stuurgroep Bibliotheken) en Erno de Groot (sinds 1 augustus 2002 directeur Openbare Bibliotheek Amersfoort, voorheen regiodirecteur bij de PBC Noord Brabant). Opvallend is dat de beide directeuren nog niet eerder spraken met de heer Swillens.

Onze allereerste vraag aan de heren is: op welke wijze zijn zij met het bibliotheekwerk in aanraking gekomen? De antwoorden leveren interessante verschillen op!

De Groot: 'Ik heb heel bewust gekozen voor het bibliotheekvak, al lang geleden. Ik ben de bibliotheekopleiding in Deventer gaan doen en heb vervolgens zestien jaar gewerkt bij de bibliotheek in Hoogezand-Sappemeer en daar alle facetten doorlopen. Zo'n vijf jaar geleden maakte ik de overstap naar regiodirecteur bij de PBC Noord-Brabant. Brabant liep toen voorop bij de herstructurering en het niveau van regiodirecteuren zou heel anders ingevuld gaan worden. De kans om directeur in Amersfoort te worden heb ik vorig jaar met beide handen aangegrepen.'

Van Vlimmeren: 'Ik ben directeur in algemene dienst bij de gemeente Utrecht en werd zeven jaar geleden interim-directeur bij de bibliotheek. Dat ben ik dus nog steeds en met veel plezier. Ik heb een achtergrond als psycholoog en heb lang in de onderwijswereld gewerkt. Daarmee heb ik veel kijk op en ervaring met veranderingstrajecten en dat komt nu goed van pas. Mijn baan is zeer aantrekkelijk omdat ik niet alleen bibliotheekdirecteur ben, maar ook taken binnen de gemeente heb en daarnaast ook in internationaal verband

dingen kan volgen en voor de eigen bibliotheek toepassen.'

Swillens: 'Ik heb een achtergrond in de civiele techniek en stedenbouwkunde. Op een gegeven moment ben ik politiek actief geworden, uiteindelijk leidend tot het burgemeesterschap. Ik vind wel dat je ook in zo'n rol niet een generalist moet worden, maar ook nog een specialisme moet onderhouden. Dat van mij is crisisbeheersing en daarmee ben ik heel actief in de wereld van de rampenbestrijding. Vorig jaar ben ik door de gedeputeerde gevraagd de stuurgroep voor bibliotheken te leiden en ook dat had alle karaktereigenschappen van crisisbeheersing!'

Utrecht is een provincie met negen zelfstandige bibliotheken en 32 bibliotheken die bij de PBC zijn aangesloten. In het proces van bibliotheekvernieuwing nam de provincie in eerste instantie een sterk sturende rol op zich. Daar kwam kritiek op en inmiddels heeft het proces een meer bottom-up karakter. De PBC Utrecht verkeert al een tijd in grote (ook financiële) problemen. In eerste instantie is getracht die mede op te lossen door een fusie van de PBC met de back-office van de Gemeentebibliotheek Utrecht. Deze fusie ketste echter af, vanwege oplopende kosten en onzekerheid omtrent de effecten ervan. Inmiddels tracht de PBC op eigen kracht te veranderen, orde op zaken te stellen en de dienstverlening te verbeteren.

Ook de zelfstandige bibliotheken gaat het niet allemaal voor de wind. Vorig jaar kwamen de grote problemen in Amersfoort naar buiten, waar het personeel het vertrouwen in het bestuur opzegde. De gemeente benoemde een commissie van 'wijzen', hetgeen leidde tot een geheel vernieuwd bestuur. Ondertussen trad ook een nieuwe directeur aan. Amersfoort is dus ook bezig met een nieuwe start.



FOTO: ECON VIEBRE

Twee van de drie heren zijn dus pas recent bij het bibliotheekwezen in Utrecht betrokken geraakt. Wat viel bij binnenkomst op?

Swillens: 'Het meest opvallende vond ik dat in het Utrechtse in het verleden nogal wat initiatieven zijn mislukt. Een aantal daarvan heeft ook in de relaties tussen mensen wonden geslagen. Heel veel vertrouwen is er dus niet en dat moet stukje bij beetje weer terugkomen.'

Eindplaatje van de herstructurering

Wat is uw visie op het einddoel van het proces van bibliotheekvernieuwing in de provincie Utrecht?

Van Vlimmeren: 'Het totaalbeeld is nog niet helder. Het probleem is dat diverse actoren in de provincie andere dingen moeten gaan doen, er zijn verschillende typen processen nodig. Bibliotheken moeten fuseren of niet, gemeenten moeten leren contracten af te sluiten voor bibliotheekwerk en die te besturen. En de provincie moet leren wat regie voeren op bibliotheekwerk is.'

'Mijn mening is dat er vooral een breed en helder kader moet worden neergelegd (beetje top-down) en dat daarbinnen partijen moeten worden gefaciliteerd (bottom-up). Nu ligt de focus te sterk op "wie gaat met wie samen en hoe moet dat dan?". Dat is weliswaar belangrijk, maar het belemmert het zicht op een heldere visie. Dus op vragen als: wat voor soort bibliotheek is er straks, welk type back-office en ontwikkelingsfunctionaliteit wil je.'

Swillens: 'Het is eigenlijk nog te vroeg om over een eindplaatje te praten. In Utrecht is het een proces met heel veel

deelnemers, veel verschillende belangen en grote verschillen in kennisniveau. Iedereen weet vrij weinig van het probleem van anderen, is vooral bezig met de eigen situatie en problemen. Bijeenkomsten met veel deelnemers zijn daarom ook niet direct nuttig, daarvoor zijn de verschillen te groot. Als voorzitter probeer ik nu het proces helder te krijgen en de verschillende deelnemers kleine stapjes te laten zetten. Zelf heb ik helemaal geen verstand van bibliotheekwerk en dat wil ik ook niet krijgen. Dat moeten anderen aanleveren. Ik heb het geheel twee jaar de tijd gegeven, dan moet er iets te implementeren zijn.'

De kleine kernen

Utrecht is ook een provincie met veel kleine kernen, naast een aantal grotere en heel grote plaatsen. Zo'n kleine bibliotheek in een kleine kern heeft helemaal geen tijd om deel te nemen in het veranderingsproces. Die heeft moeite genoeg de 'winkel' open te houden. Hoe krijg je deze partijen toch mee in het proces?

Van Vlimmeren: 'Een fusie van uitsluitend kleine kernen tot een groep "kleine winkels" heeft nauwelijks meerwaarde boven losse winkeltjes. Er zijn wel diverse voordelen te behalen, zoals gezamenlijke inkoop, één manager die voor het geheel verantwoordelijk is, en dergelijke. Ook bestaat er vanuit zo'n grotere eenheid de mogelijkheid een goed bestuur samen te stellen, want ook daar liggen veel problemen. Een bibliotheekmanager heeft een goed bestuur nodig als sparring partner. Maar de echte voordelen van de vorming van basisbibliotheken zoals "Meijer" die belooft, haal je op deze manier niet, want die voordelen hebben

Vernieuwingsproces Openbare Bibliotheek

In april 2000 verscheen het rapport 'Open poort tot kennis' van de Stuurgroep Herstructurering Openbaar Bibliotheek, waarin de basis werd gelegd voor een andere opbouw van de openbare bibliotheeksector in Nederland. Nu, drie jaar verder, is er voldoende aanleiding om aandacht te besteden aan het proces van bibliotheekvernieuwing. Informatie Professional nr. 3 (maart 2003) bevatte een inleiding op de thematiek, plus een beschrijving van de situatie in de provincie Limburg. Deel 2 (IP nr. 4, april 2003) richtte de aandacht op de provincie Groningen. Deel 3 is gewijd aan de provincie Utrecht.

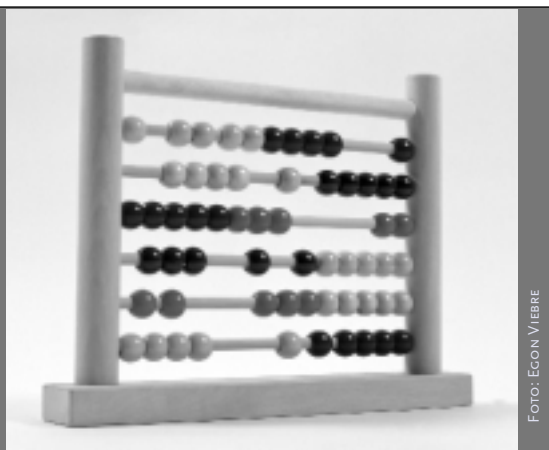


FOTO: ECON VLEBRE

veel meer met geld te maken (de extra miljoenen).’ Swillens: ‘Je ziet gemeenten, ook op andere terreinen, samenwerken als dat nuttig is. Bij een bottom-up proces komt zo’n vruchtbare samenwerking ook tot stand, al haal je er inderdaad geen grote voordelen mee. Ik vind dan ook dat we op dat vlak niet te veel over modernisering moeten praten – dat heeft een negatieve klank – maar meer over een betere facilitering. Een veel groter probleem hierbij is dat bibliotheken in veel gemeenten helemaal niet op de politieke agenda staan. Ook daarin moet je bibliotheken faciliteren.’

Procesverloop en -besturing

Hoe loopt het proces in Utrecht nu eigenlijk?

De Groot: ‘Noord-Brabant was een tijd lang een voorhoede-speler, inclusief de stevige provinciale regie. Inmiddels is dat minder geworden. De PBC Noord-Brabant speelde ook een sterke inhoudelijke rol bij vernieuwing, dat zie je in Utrecht niet. Het proces van bibliotheekvernieuwing is heel complex, want er zijn veel verschillende partijen met



Erno de Groot

heel veel verschillende sentimenten. Als je start met de structuurdiscussie (meer de top-down tactiek), dan dreig je vast te lopen zoals in Utrecht. Start je met inhoudelijke vernieuwing (meer de bottom-up tactiek), dan loop je gereede kans uiteindelijk in de structuurdiscussie vast te lopen op kwesties als financiering, directievoering, werkgeverschap en dergelijke.’

Swillens: ‘In Utrecht hebben we nu bewust gekozen voor de bottom-up tactiek. Over nut en noodzaak van verandering is iedereen het nu wel eens. Alle bibliotheken is gevraagd in hun directe omgeving met alle andere bibliotheken over samenwerking te praten (360 graden gesprekken). Daarna is overleg met de professionals en de besturen gevolgd. Dit is heel lastig. De professionals zoeken eerst het inhoudelijke plaatje en raken daar nooit over uitgepraat (“wat kunnen we aan elkaar hebben?”). De bestuurders zoeken eerst het eindplaatje (een soort horizon) en willen daarover overeenstemming hebben en vervolgens voortgang zien. De kunst is nu om beide benaderingen samen te laten komen. We proberen nu een beetje te matchen, door alle betrokkenen te laten zien welke modelletjes denkbaar zijn. Dus zowel de inhoud vormgeven als mogelijke eindplaatjes waar naar toegewerkt kan worden. Dit lijkt een begaanbaar traject.’

Van Vlimmeren: ‘Op landelijk niveau is de Stuurgroep Bibliotheken ook langzaam op gang gekomen. Ook hier zag je slechts lichte regie na het sluiten van het convenant tussen IPO, VNG en OCenW en liet men de provincies hun eigen gang gaan. Inmiddels is bij allen helder (ook bij het NBLC) dat alle convenantpartners een aandeel moeten nemen in het ontwikkelen van instrumentarium voor dit vernieuwingsproces. We hebben modellen nodig voor de aanpak van diverse zaken, zodat provincies daar hun voordeel mee kunnen doen.’

‘Na het mislukken van de fusie tussen PBC en Gemeentebibliotheek Utrecht maakt mijn bibliotheek nu bewust pas op de plaats. Wij doen, net als Amersfoort overigens, niet mee in de discussie. De kleinere bibliotheken kijken nu vooral naar elkaar en niemand klopt bij ons aan de deur. In een later stadium zullen we wel weer worden uitgenodigd, want voor het provinciale netwerk zijn wij nodig. Ook voor bibliotheken in grote plaatsen geldt dat ze niet alle vernieuwing zelf kunnen realiseren, ook zij hebben baat bij samenwerking en schaalgrootte.’

De Groot: 'Voor mij is het zelfs de vraag of je op provinciale schaal wel voldoende meerwaarde kunt halen. Sommige dingen moeten gewoon landelijk gerealiseerd worden, zoals binnen bibliotheek.nl.'

Van Vlimmeren: 'Je moet inderdaad heel kritisch kijken naar wat je op welk niveau moet uitvoeren. Daarin liggen ook zaken die bij uitstek op regionaal niveau spelen, bijvoorbeeld publieksinformatie op het gebied van zorg en cultuur. Nu gebeurt dat naast elkaar of niet.'

Wat betekent het vernieuwingsproces uiteindelijk voor de samenstelling van besturen? In Groningen bijvoorbeeld heeft men alle lokale besturen intact gelaten en de back-office samengevoegd.

Van Vlimmeren: 'Groningen komt naar mijn mening nog voor de vraag te staan naar de zin van die lokale besturen. Op termijn zie ik Biblionet opdrachtnemer van alle gemeenten worden.'

Swillens: 'De bibliotheek moet ook bij schaalvergroting wel voeling houden met de lokale gemeenschap. Of via de manager, of via het bestuur.'

De Groot: 'Het managen van een bibliotheek, rekening houdend met lokale omstandigheden, is iets wezenlijk anders dan een bestuur hebben met binding in de lokale gemeenschap. Vanuit het bestuur is professionele expertise nodig op diverse terreinen. De lokale smaak aanbrengen moeten de manager en de medewerkers doen.'

Van Vlimmeren: 'Ik zie parallellen en verschillen met de onderwijswereld. Ook daar was schaalgrootte nodig, hetgeen kwam door verandering in de bekostiging. De ingreep in de bibliotheken is andersoortig omdat deze door de technologische ontwikkelingen bepaald wordt en je daardoor zoveel meer verschillende soorten expertise binnen de bibliotheek nodig hebt. Naast het bezit van een collectie is nu vooral de toegang tot digitale media van belang; en die zijn niet lokaal maar in feite wereldwijd. Daarom moeten



Guus Swillens



Ton van Vlimmeren

bibliotheken meer samenwerken en vooral groter worden. Anders worden de voorzieningen veel te duur. De lokale bibliotheek dient aangehaakt te blijven in het landelijke netwerk, anders verword je tot een simpele boekenuitlennerij. Veel lokale bibliotheken moeten daartoe nog een kwaliteitsslag maken. Het is de vraag of dat overal in Nederland zal kunnen: is het wel mogelijk om in elke wijk of dorp hetzelfde bibliotheekaanbod te doen ontstaan?'

Is er in Utrecht voldoende verandercapaciteit beschikbaar?

Van Vlimmeren: 'Bibliotheken zijn nu goed vergelijkbaar met winkels. Ze zijn iedere dag open en dat kost al genoeg energie. Je kunt nauwelijks middelen inzetten ten behoeve van verandercapaciteit. De mensen ervaren het veranderingsproces als een extra belasting. Je moet ze hierin dus faciliteren. In veel provincies doet de PBC dat. In Utrecht kan de PBC dat niet, omdat dat type deskundigheid heel dun gezaaid is.'

Swillens: 'Op dit moment is er op provinciaal niveau een idee over de vormgeving van het proces. De PBCU is weliswaar heel actief op tal van terreinen, maar heeft geen middelen om dit proces te faciliteren. Vandaar dat de provincie – door inzet van het adviesbureau – wat uren en kennis beschikbaar stelt aan de zich clusterende bibliotheken.'

'Positief moet wel worden opgemerkt dat veel bestuurders er de nodige tijd aan besteden, meer dan het belang van bibliotheken rechtvaardigt. Langzaam zie je nu enkele clusters (zo'n acht) ontstaan, waarbinnen bibliotheken en gemeenten met elkaar in gesprek zijn en proberen het samenwerkingsvoordeel binnen te halen. Het proces staat dus eigenlijk nog maar aan het begin.'

Van Vlimmeren: 'Voor de stad Utrecht geldt dat het een grote speler is, ongeveer een derde van de hele provincie, en dat de bibliotheek op een hoger niveau wordt bekostigd dan het provinciale gemiddelde. Wij hebben dus middelen om mee te doen in het vernieuwingsproces.' ->



FOTO: EGON VIEBRE

Van Vlimmeren: 'In de gemeente Utrecht doen we dat wel, maar commercieel gezien levert het niet veel op. Echt met dit soort expertise ondernemen is lastig. Wel kun je iets meer kennis in huis opbouwen op een wat grotere schaal, maar een echt forse inkomstenbron levert het niet op.'

De Groot: 'Je moet ook oppassen om niet te ver van je wortels verwijderd te raken, dan ben je oneigenlijk bezig.'

Tot slot filosoferen we nog even met de deelnemers over de kop boven dit interview. Net als in Limburg en Groningen willen we de gesprekspartners de gelegenheid geven deze te bedenken. De eerste suggesties worden collectief als te negatief bestempeld. Terugkijkend op het proces zie je veel ellende en mislukkingen. De herstart is echter gemaakt, maar nog niet iedereen is los van de startblokken. Een positief klinkende kop is daarom gewenst. Het resultaat ziet u boven dit artikel.

Chris Frowein is principal adviseur bij M&I/PARTNERS en redacteur van Informatie Professional. Wim Verbei is hoofdredacteur van Informatie Professional.

ADVERTENTIE

De Groot: 'Amersfoort scoort heel laag in de bekostiging. Maar deze discussie ga ik niet meer aan met de gemeente, althans niet vanuit dit gezichtspunt. Ik wil laten zien dat we kwaliteit kunnen leveren en dan volgen de middelen vanzelf wel.'

'Wel heb ik het gevoel dat ook in Utrecht een fraai netwerk tot stand zou moeten kunnen komen. Daar is echter nog wel veel voor nodig: inspanning van alle partners, het aantonen van de meerwaarde van samenwerking, en uiteindelijk een extra bijdrage van de provincie en gemeenten.'

Ondernemerschap

In Utrecht is er inderdaad veel aanleiding om over de structuur van de vernieuwing te spreken. Maar hoe zit het eigenlijk met de inhoud van de vernieuwing, bijvoorbeeld het samenwerken in iets als het Cultuurhuis-concept?

Van Vlimmeren: 'De provincie Utrecht heeft een prijsvraag uitgeschreven voor multidisciplinaire accommodaties. Dat leverde zestien reacties op. Maar als beleid om bibliotheekwerk mede in stand te kunnen houden is een prijsvraag wat mager en aan de late kant. In de provincie is Soest een voorbeeld waar al wel een dergelijke samenwerking is ontstaan.'

De Groot: 'De belangrijkste prikkel voor dit type samenwerking is op dit moment kostenbesparing. Het echte culturele ondernemerschap staat nog in de kinderschoenen.'

Hoe zit het bijvoorbeeld met ICT-ondersteuning voor maatschappelijke instellingen, bijvoorbeeld het beheren van intranet en internet?