



Bibliotheken in gecombineerde instellingen

7 Gelderse pioniers aan het woord



Rijnbrink

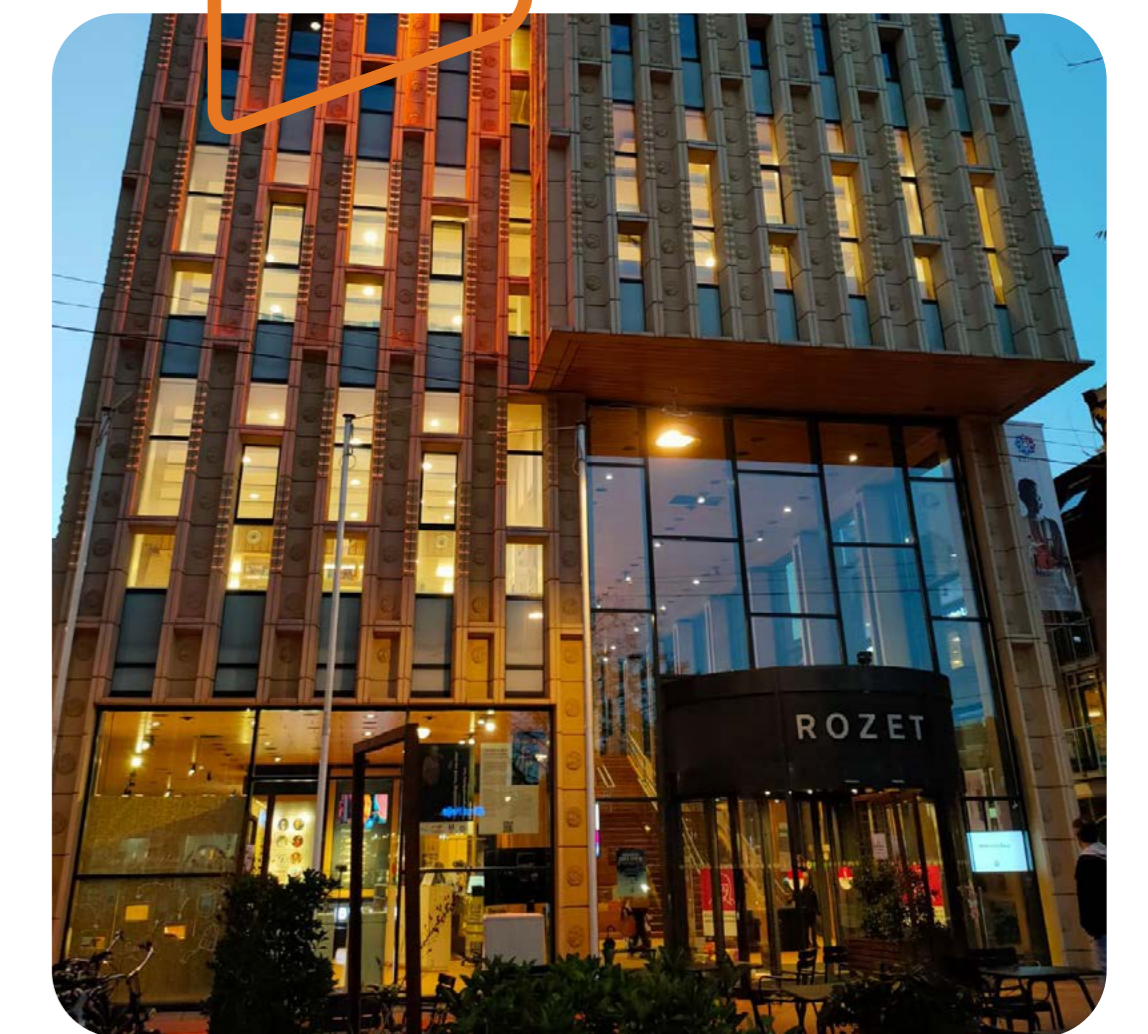
Inhoud

03	Inleiding	18	Marketing en communicatie
04	Inrichting van de samenwerking	21	Administratie
07	Aanleiding voor de samenwerking	23	Toekomstwensen
10	Huisvesting	26	Bronnen
15	Personeel	27	Colofon

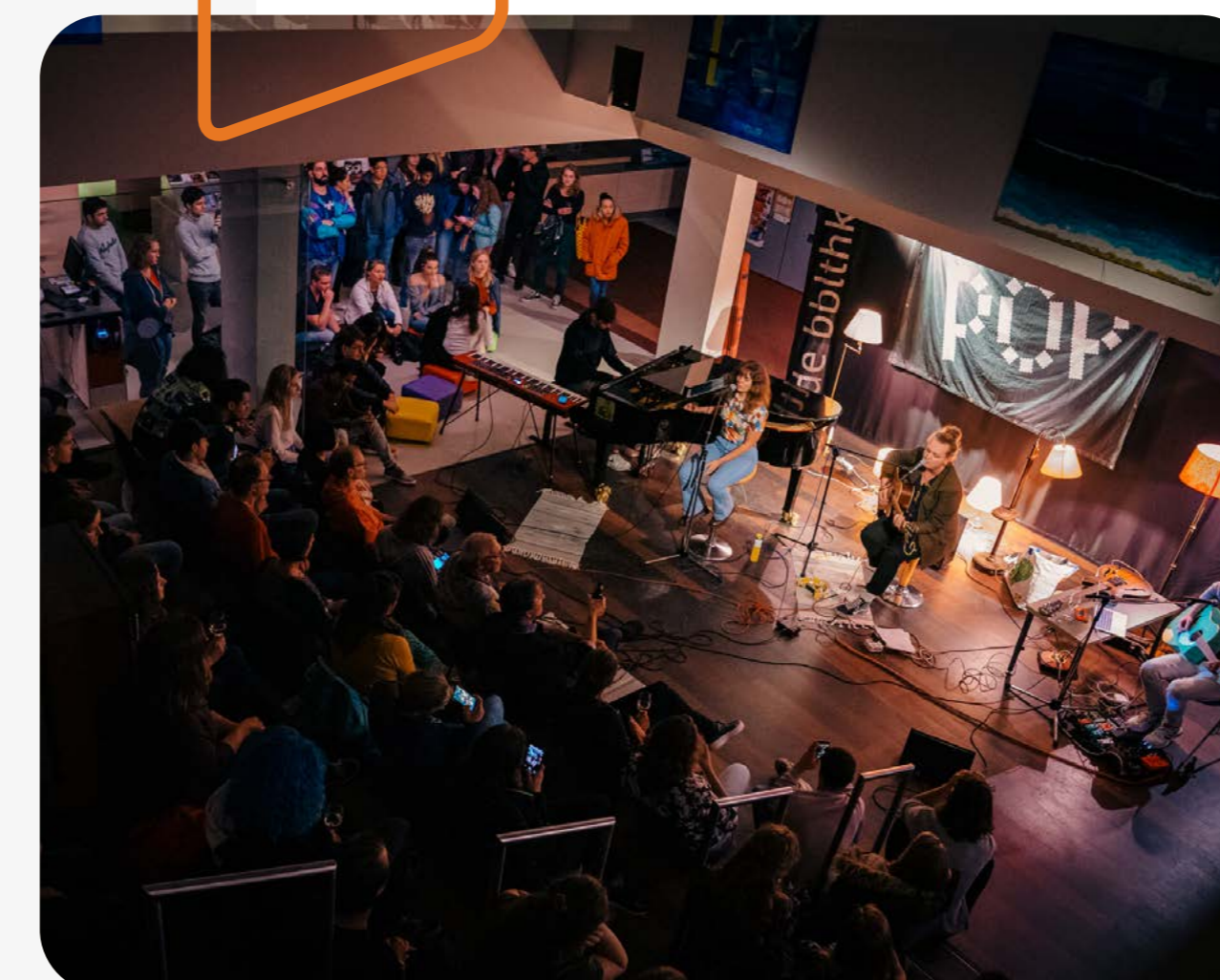
04



10



18



23



Inleiding

De trend is onmiskenbaar: culturele instellingen zoeken elkaar steeds vaker op. In de vorm van samenwerkingen op het gebied van specifieke activiteiten en thema's, maar ook door te verhuizen naar een gezamenlijke locatie, of zelfs door een bestuurlijke of juridische fusie aan te gaan. Naar een goede term voor al die verschillende vormen van samenwerken zoeken we nog: van multifunctionele locaties en organisaties tot culturele kernen tot gecombineerde instellingen – geen van de termen lijkt alle verschillende vormen perfect te dekken. Die laatste term lijkt nog het meest geschikt, omdat die geen onderscheid maakt in welke rechtsvorm wordt gehanteerd.

De afgelopen jaren is het aantal gecombineerde instellingen in Nederland sterk gestegen, terwijl het aantal bibliotheekorganisaties juist afnam (Van de Burgt & Klaren, 2022). Ook andere culturele instellingen hadden te maken met sluitingen. Desalniettemin kent Nederland

inmiddels 178 gecombineerde instellingen met een culturele inslag, verspreid over 130 gemeenten door het hele land (Blaker et al., 2022).

In deze handreiking staan we specifiek stil bij Gelderse voorbeelden van gecombineerde instellingen waarbij een bibliotheek betrokken is. In totaal kent Gelderland 20 bibliotheekorganisaties, die samen 104 vestigingen en 23 servicepunten draaiende houden. Al die vestigingen bevinden zich op gemiddeld 1,9 kilometer afstand van de bibliotheek, in lijn met het landelijk gemiddelde (Van de Burgt & Klaren, 2022).

Van deze 20 organisaties zijn er 7 onderdeel van een gecombineerde instelling, hebben ze plannen om dat te worden of werken ze intensief samen met andere culturele organisaties in de omgeving. De verhalen van deze 7 pioniers staan opgetekend in deze handreiking, onderverdeeld in verschillende thema's, zoals de

aanleiding voor de samenwerking, veranderingen rondom organisatie en personeel, uitdagingen op het gebied van marketing en communicatie en toekomstwensen. Waar mogelijk vullen we deze verhalen aan met beschikbaar onderzoek naar gecombineerde instellingen.

De groei van het aantal gecombineerde instellingen vraagt ook om een andere rol van ondersteuningsinstellingen. Met deze handreiking hopen wij een eerste stap te zetten om bibliotheken met interesse in gecombineerde instellingen van informatie te voorzien over de verschillende aspecten die bij een dergelijke samenwerking komen kijken. Uiteraard is het aan iedere organisatie zelf om te bepalen of en hoe zij deze samenwerkingen willen inrichten. Mochten naar aanleiding van deze handreiking vragen ontstaan, schroom dan niet **contact** op te nemen.



01



Foto: © CODA Apeldoorn

Inrichting van de samenwerking

Geen twee gecombineerde instellingen zijn hetzelfde, zowel qua omvang als bestuursvorm. Waar ene bibliotheek samenwerkt met één andere organisatie, zoekt de ander de samenwerking op met een veelheid aan partners. De ene bibliotheek gaat voor een verregaande samenwerking, inclusief bestuurlijke fusie, terwijl de ander het voorlopig houdt bij een gezamenlijk projectteam rondom een specifieke activiteit of maatschappelijke uitdaging. Met al deze samenwerkingen sluiten bibliotheekorganisaties aan bij de bibliotheekfuncties uit de wet, maar ook bij de maatschappelijke opgaven zoals die geformuleerd staan in het Bibliotheekconvenant.



Aansluiting bij bibliotheekfuncties en maatschappelijke opgaven

Bibliotheken kiezen voor verschillende samenwerkingspartners in de nabije omgeving. Het gaat bijvoorbeeld om partners met een museale of archief-functie, maar ook om partners op het gebied van educatie, zoals volksuniversiteiten en andere cursuscentra. Ook theaters en schouwburgen zijn graag geziene samenwerkingspartners. Al deze samenwerkingspartners sluiten op één of meerdere manieren aan bij de vijf kernfuncties van de openbare bibliotheek zoals geformuleerd in de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob), die sinds 1 januari 2015 stelt dat bibliotheken niet enkel bedoeld zijn om boeken uit te lenen, maar ook om ontwikkeling en educatie te bieden, ontmoeting en debat te organiseren en kennis te laten maken met kunst en cultuur. Voor gecombineerde instellingen is het brede takenpakket waarom de Wsob vraagt vaak sneller ingevuld.

Sinds oktober 2020 geeft het Bibliotheekconvenant meer verdieping aan deze kernfuncties. In dit document spreken bibliotheken en overheids-partijen af samen de schouders te zetten onder drie maatschappelijke opgaven: een geletterde samenleving, participatie in de informatiesamenleving en een leven lang leren en ontwikkelen. Ook dit document geeft aanleiding om samenwerkingen aan te gaan met partners die bij deze opgaven aansluiten. Deze inhoudelijke samenwerkingen worden in grotere culturele gebouwen vaak aangevuld met een horecavoorziening, die het mogelijk maakt langer in het pand te verblijven.

Typen samenwerkingspartners

In Gelderland is een van de meest uitgebreide gecombineerde instellingen te vinden in Arnhem. In het multifunctionele gebouw Rozet komen een bibliotheek, erfgoedinstelling, museum, kunstbedrijf, volksuniversiteit en horecagelegenheid samen, gevat

onder de drie noemers taal, kunst en erfgoed. Ook bij CODA in Apeldoorn komen veel functies bij elkaar: de bibliotheek is daar samengegaan met twee musea, een archief en een zogeheten ExperienceLab, waar bezoekers experimenten kunnen aangaan op het gebied van onder meer duurzaamheid, mode en technologie. Cultura Ede huisvest naast een bibliotheek ook een galerie, muziekplein, café, theater, filmhuis en erfgoedcentrum. Hierin is veel overlap te zien met Kunstwerk, dat behalve een bibliotheek ook een theater, muzikschool, streekmuseum, cursuscentrum en horecagelegenheid huisvest.

Niet elke bibliotheekorganisatie pakt het zo uitvoerig aan. Zo liggen er in bij Graafschap Bibliotheken wel plannen om samen te gaan met het theater en het centrum voor de kunsten, maar door wisselingen in de gemeentepolitiek zijn de oorspronkelijke plannen voor een gezamenlijk gebouw voor nu van tafel. In de bblthk in Wageningen

krijgt de samenwerking vooralsnog vooral vorm in een cultuurteam, waarin twee cultuurontwikkelaars en twee coördinatoren cultuureducatie samenwerken. De twee cultuurontwikkelaars zijn in samenwerking met de schouwburg aangesteld. De coördinatie naschoolse cultuureducatie ligt volledig bij de bblthk. In het verleden is al eens onderzoek gedaan naar een gezamenlijk gebouw, maar dat plan werd vanwege de hoge kosten terzijde gelegd.

Bestuursvorm

In Nederland voert ongeveer de helft van de culturele multifunctionele organisaties meerdere culturele functies uit onder één rechtspersoon en/of bestuur. Van de 99 culturele multifunctionele organisaties die wel meerdere rechtspersonen en/of besturen hebben, heeft de meerderheid (72%) een overkoepelend rechtspersoon. Het gaat bijvoorbeeld om een beheersstichting voor de hele locatie, een bestuurstichting voor meerdere

organisaties of een coöperatie waaronder de culturele multifunctionele organisatie valt. De schatting is dat de horecavoorziening in dergelijke instellingen in iets meer dan de helft van de gevallen juridisch gezien onderdeel is van een aparte organisatie (Blaker et al., 2022).

Vaak wordt de stap richting een complete fusie in verschillende fasen genomen. Zo trokken in 2013 de verschillende instellingen die nu Rozet vormen al bij elkaar in, maar zijn al deze organisaties sinds 1 januari 2022 ook juridisch gefuseerd. Bij CODA duurde dit fusieproces nog langer: al in 2002 werd het besluit tot juridische fusie genomen, maar het duurde in de woorden van directeur-bestuurder Carin Reinders 'misschien wel tien jaar voordat de verschillende bloedgroepen met elkaar vermengd waren geraakt'. Over uitdagingen op personeelsgebied lees je meer in het betreffende hoofdstuk.

In de bblthk in Wageningen krijgt de samenwerking vooralsnog vooral vorm in een cultuurteam.



Bij CODA komen veel functies bij elkaar: de bibliotheek is daar samengegaan met twee musea, een archief en een zogeheten ExperienceLab.



'Inmiddels zijn we ervan overtuigd dat we op deze manier onze maatschappelijke taken als culturele organisaties het best kunnen uitvoeren.'

Gerry Poelert

02

Aanleiding voor de samenwerking

Bibliotheken en andere instellingen komen om verschillende redenen bij elkaar. Vaak is er een financiële aanleiding, in de vorm van een bezuinigingswens van de gemeente, maar de bijkomende voordelen op het gebied van inhoudelijke samenwerking worden zelden onderschat.

Hoofd boven water

Soms is een ruimtelijke fusie de enige oplossing om het hoofd boven water te houden. Toen in 2002 de bibliotheek, het theater en het muziek- en kunsten-centrum bij elkaar in één gebouw kwamen, waren die laatste drie in feite al failliet, herinnert directeur-bestuurder Gerry Poelert zich. 'Het gemeentebestuur zette ons bij elkaar, gaf ons één zak met geld en wenste ons succes. Later kregen we ook de opdracht de galerie en het erfgoedcentrum erbij te voegen. In 2015 verzelfstandigden de muziekdocenten zich en verenigden zich in het Muziekplein. Zij bleven als huurder met hun muzieklessen binnen onze culturele organisatie. Inmiddels zijn we ervan overtuigd dat we op deze manier onze maatschappelijke taken als culturele organisaties het best kunnen uitvoeren.'

Ook de Bibliotheek Veluwezoom werd door de gemeente aangemoedigd te kijken naar gezamenlijke huisvesting. 'De bibliotheek in Dieren werd in 2018

gerenoveerd,' vertelt Lianne Busser, tot 1 augustus directeur-bestuurder van de organisatie. 'Andere culturele instellingen zaten op plekken waar ze niet blij mee waren. De gemeente ziet het liefst een constructie waarbij de bibliotheek als hoofdhuurder fungeert, die verantwoordelijk is voor alle onderhuurders. Dat zorgt voor de gemeente voor minder financieel risico. Voor ons zou dat meer risico geven, maar het biedt ons ook de vrijheid om partners te kiezen die bij ons passen. Nu is dat al Cultuurbedrijf RIQQ, dat cursussen, workshops, lezingen en kunstprojecten organiseert. Daarmee zijn we sinds 1 juli 2022 ook bestuurlijk gefuseerd. We kunnen de burger zo meer bieden dan voorheen.'

Ook bij Rozet staat de maatschappelijke opgave centraal. Directeur-bestuurder Jenny Doest: 'Wij zetten ons in voor een leven lang ontwikkelen, de bestrijding van laaggeletterdheid en het leven in een digitale samenleving. Daarvoor zetten we taal, kunst

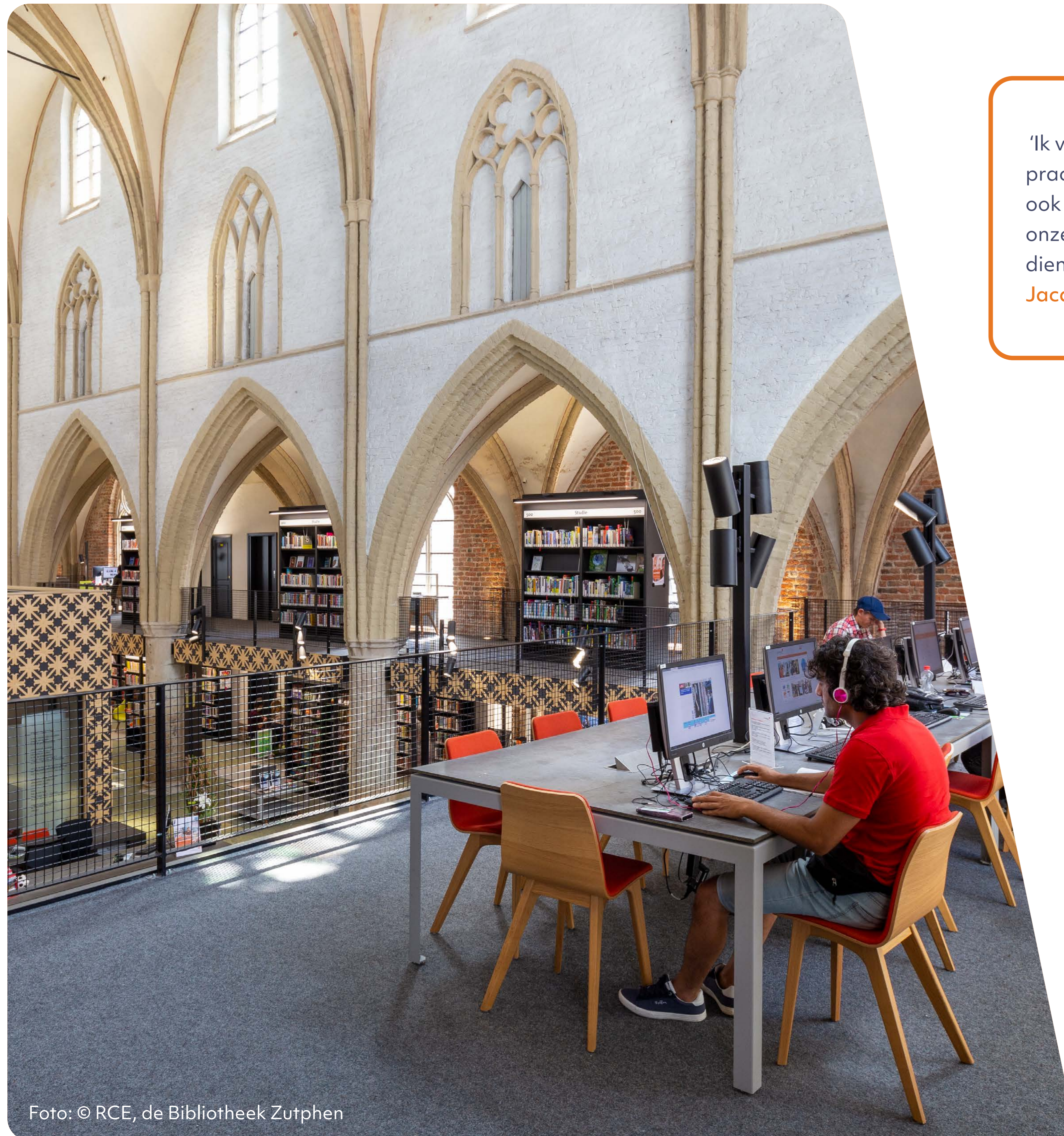


Foto: © RCE, de Bibliotheek Zutphen

'Ik vond het gebouw prachtig, maar vroeg me ook direct af: waar zijn onze andere vormen van dienstverlening?'

Jacqueline Roelofs



en erfgoed in. Dankzij onze veelzijdige organisatie kunnen we kinderen en volwassenen veel meer bieden dan met alleen een boekencollectie.'

Brede dienstverlening

De wens een bibliotheek met een brede dienstverlening te zijn, speelt in meer bibliotheken. Toen Jacqueline Roelofs in 2020 als kersverse directeur de bibliotheeklocatie in Zutphen bezocht, die gehuisvest is in een kerkgebouw, keek ze haar ogen uit. 'Ik vond het gebouw prachtig, maar vroeg me ook direct af: waar zijn onze andere vormen van dienstverlening? In een kerkgebouw kun je eigenlijk alleen je uitleenfunctie vervullen. Wanneer een schoolklas door een kerk wandelt, is dat een drukte van jewelste. Ook zijn in de kerk geen aparte ruimtes voor losse activiteiten. Er komen wel veel

toeristen langs, maar die lenen geen boeken. En de kosten zijn niet mis: zeker met de huidige gasprijzen zijn onze huisvestingskosten gigantisch.'

Voor Roelofs was het duidelijk: de bibliotheek moet de kerk uit. 'In onze vestiging in Lochem is onze samenwerking met het theater al heel goed: daar zitten onze deuren bijna tegen elkaar aan, met alleen een steegje ertussen. Een gecombineerde instelling behoort daar al langer tot de mogelijkheden, ook met de welzijnsinstelling die in hetzelfde pand zit.'

Dezelfde theaterorganisatie ontfermt zich over Zutphen. In 2021 is daarom onderzocht of het theater, de Hanzehof, het centrum voor de kunsten, de Muzehof, en de bibliotheek samen zouden kunnen gaan. 'Het ene gebouw is vooral 's avonds in gebruik, terwijl het in het andere pand vooral overdag bruist. De Hanzehof is groot genoeg om met zijn drieën in te zitten. De locatie is ook goed, aan de rand

van het centrum, met veel parkeer-ruimte. Al snel ontwikkelden we met elkaar een gezamenlijke visie, lijkend op het StoryHouse in het Engelse Chester, waarin alle bibliotheek-functies door elkaar lopen. We kregen van de gemeente financiering om onze plannen verder uit te werken, onder begeleiding van Francine Houben van Mecanoo, een architectenbureau dat verantwoordelijk is voor bibliotheken over de hele wereld.'

In beide gemeenten kwam met de nieuwe gemeenteraad in maart 2022 echter ook een nieuwe visie op de gepresenteerde plannen. 'Het is zelfs een brekpunt geweest voor de coalitie. De bibliotheek moest en zou in de kerk blijven. Waar andere gemeenten hun bibliotheken juist aanmoedigen samen te werken onder één dak, wordt daar bij ons een stokje voor gestoken.'

Overgeleverd aan de markt

In Wageningen werd zo'n acht jaar

geleden het centrum voor cultuur-educatie opgeheven. Dat betekent in praktijk dat dat aanbod nu wordt ingevuld door zzp'ers, die allemaal op zichzelf opereren, zonder centrale locatie of communicatie. Daarom kwam de coördinatie van de cultuur-educatie per oktober 2021 bij de bibliotheek te liggen. Daar hoort bijvoorbeeld ook het vinden van geschikte ruimtes bij, zodat deelnemers niet meer bij zelfstandigen thuis hoeven langs te gaan, maar in grotere groepen bij elkaar kunnen komen.

Directeur Manja Mekking verwacht dat dat nog een taai proces zou kunnen worden. 'We merken dat scholen hun gebouwen vaak alleen willen openstellen voor hun eigen leerlingen. Zij krijgen hun aanbod nog wel via een door de gemeente ingehuurd kracht, met een menukaart waaruit ze kunnen kiezen. Wanneer kinderen de school verlaten hebben, begint het vraagstuk voor deze doelgroep pas.'



03

Huisvesting

Bij een gecombineerde instelling hoort een gebouw waar alle organisaties samenkomen. Of toch niet? In welke gevallen kies je voor een bestaand pand en wanneer voor nieuwbouw? En aan welke eisen moet zo'n gecombineerd gebouw voldoen?



Foto: © CODA Apeldoorn



Foto: © bblthk, Jessie Kamp

Huisvestingspuzzel

Het samengaan van meerdere culturele instellingen in één gemeente veroorzaakt vrijwel altijd een puzzel op huisvestingsvlak: een bestaand pand moet worden gerenoveerd of uitgebreid. Daar is geld voor nodig, dat vaak wordt uitgespaard doordat de verschillende culturele instellingen niet langer allemaal hun eigen subsidie ontvangen, maar vanuit één pot worden betaald.

Het samengaan van meerdere culturele instellingen in één gemeente veroorzaakt vrijwel altijd een puzzel op huisvestingsvlak.

Zo ging het bijvoorbeeld bij Kunstwerk, een samenkomst van de bibliotheek, het theater en de muziekschool. De gemeente wilde de culturele instellingen aanmoedigen minder afhankelijk te zijn van subsidie en meer op hun eigen benen te kunnen staan. In het nieuwe gebouw, een voormalige sigarettenfabriek, werd daarom ruimte gemaakt voor verhuurbare ruimtes en een horecafunctie. Ook werd het contact met scholen verder aangehaald, om zo tegen betaling muziek- en erfgoedlessen in de klas te kunnen verzorgen en de Bibliotheek op school in gang te kunnen zetten.

Ook in Apeldoorn werd een soortgelijke puzzel gelegd. De bibliotheek was op zoek naar meer vierkante meters om te kunnen uitbreiden, terwijl een van de musea en het archief in de stad ontruimd moesten worden omdat de arbeidsomstandigheden niet langer op orde waren. Een ander museum moest het eigen pand verlaten omdat het theater aldaar moest

uitbreiden. Al deze culturele instellingen vonden het antwoord op hun huisvestingsvraagstuk in een nieuw gebouw: CODA Apeldoorn. Hoewel het in de ogen van directeur-bestuurder Carin Reinders een 'verkapte bezuiniging' betrof, is ze nog steeds blij met de juridische fusie tot één organisatie.

Meer ruimte

Een intensievere samenwerking tussen verschillende organisaties gaat vaak gepaard met vraagstukken op het gebied van huisvesting. Hoewel bezuinigingen vanuit de gemeente vaak de aanleiding zijn om op zoek te gaan naar een gezamenlijk pand om verschillende instellingen bij elkaar te brengen, zorgt het ook voor mogelijkheden. Er ontstaat bijvoorbeeld meer ruimte om activiteiten te organiseren. Wanneer men de samenwerking met een theater aangaat, biedt dat zelfs de mogelijkheid om in een cursus gerepteerde toneelstukken op te voeren en

congressen te organiseren. Daarmee wordt ook de aantrekkelijkheid van de instelling als commerciële verhuurder vergroot, hetgeen weer zorgt voor een gevarieerdere financieringsmix.

Momenten van gebruik

Verschillende partners kennen verschillende pieken in hun dienstverlening. Een welzijnsorganisatie krijgt overdag de meeste bezoekers, terwijl een theater juist in de avond piekt. Een gezamenlijk pand biedt de mogelijkheid goed te kijken welke partners welke onderdelen van het pand wanneer gebruiken. Op die manier kunnen vierkante meters dubbel worden benut.

Bestaande bouw en nieuwbouw

Een gecombineerde instelling kan verschillende vormen krijgen. Allereerst kan er natuurlijk voor worden gekozen in de oorspronkelijke panden gehuisvest te blijven. Toch gaat de stap



Een gezamenlijk pand biedt de mogelijkheid goed te kijken welke partners welke onderdelen van het pand wanneer gebruiken.

richting een gecombineerde instelling vaak gepaard met een verhuizing. Een van de partners beschikt bijvoorbeeld over een gebouw dat groot genoeg is om alle organisaties te huisvesten, zoals bij de bibliotheek in Dieren. Wanneer dat niet het geval is, kan ervoor worden gekozen een van de bestaande panden uit te breiden, een andere locatie te zoeken of zelfs een heel nieuw gebouw neer te zetten, zoals in het geval van Rozet in Arnhem. Dat vraagt natuurlijk wel om een bepaalde investering, die lang niet altijd haalbaar is.

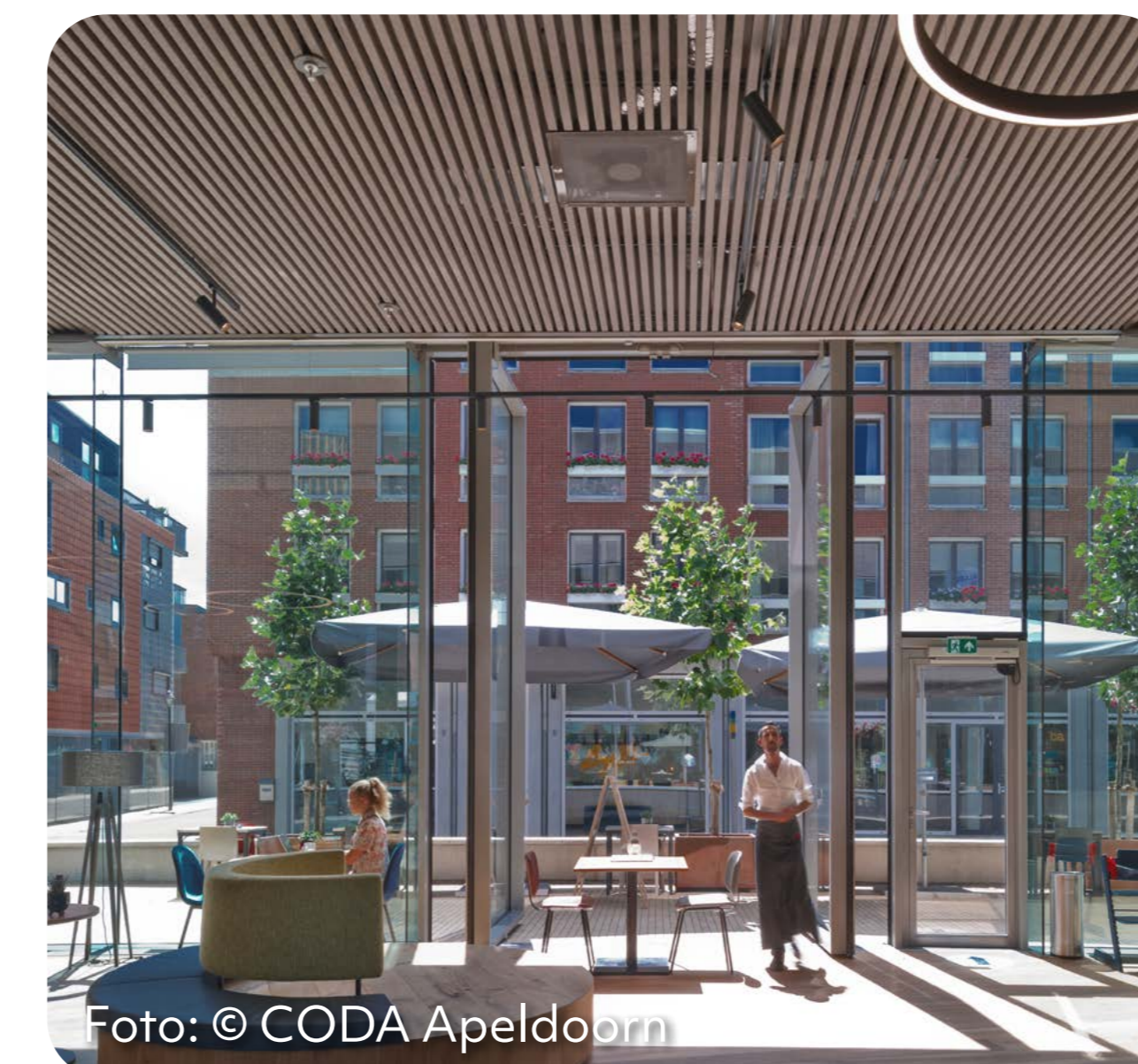
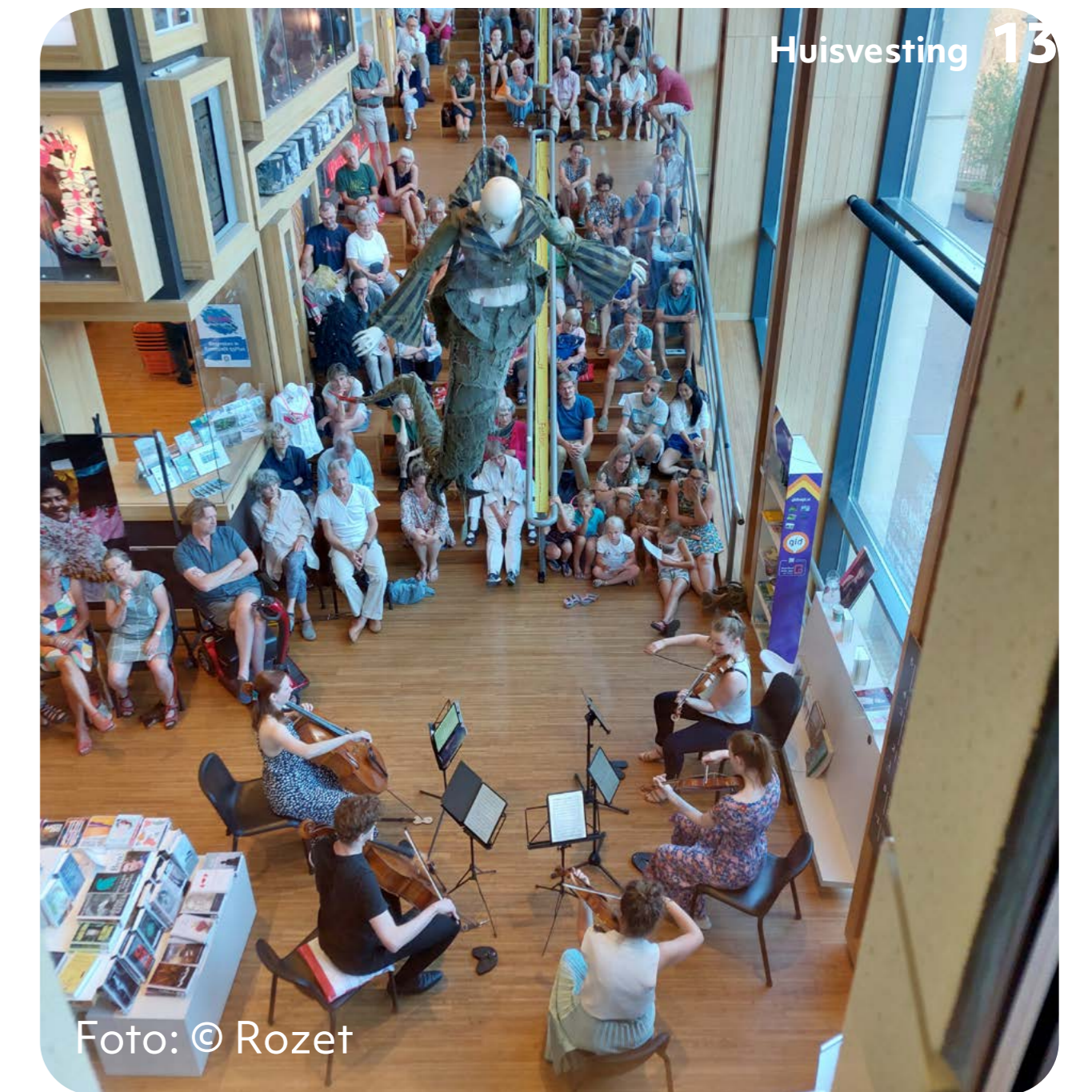
Typen inrichting

Wanneer wordt gekozen voor een gezamenlijk pand, zijn er zijn verschillende manieren om dit gebouw in te richten. Er kan bijvoorbeeld worden gekozen voor een winkelcentrummodel, waarbij bezoekers vanuit een overdekte gang toegang hebben tot de verschillende partners in het pand. Bij dit type inrichting opereren de partners nog steeds

relatief onafhankelijk van elkaar: een gedeelde voordeur is dat wat hen het sterkst bindt. Toch ervaren bezoekers bij dit type inrichting al voordelen van de clustering: zij lopen gemakkelijker bij de bibliotheek binnen wanneer zij al van plan waren een bezoek te brengen bij een andere instelling en omgekeerd. Dit model wordt bijvoorbeeld gehanteerd door de bibliotheek in Dieren.

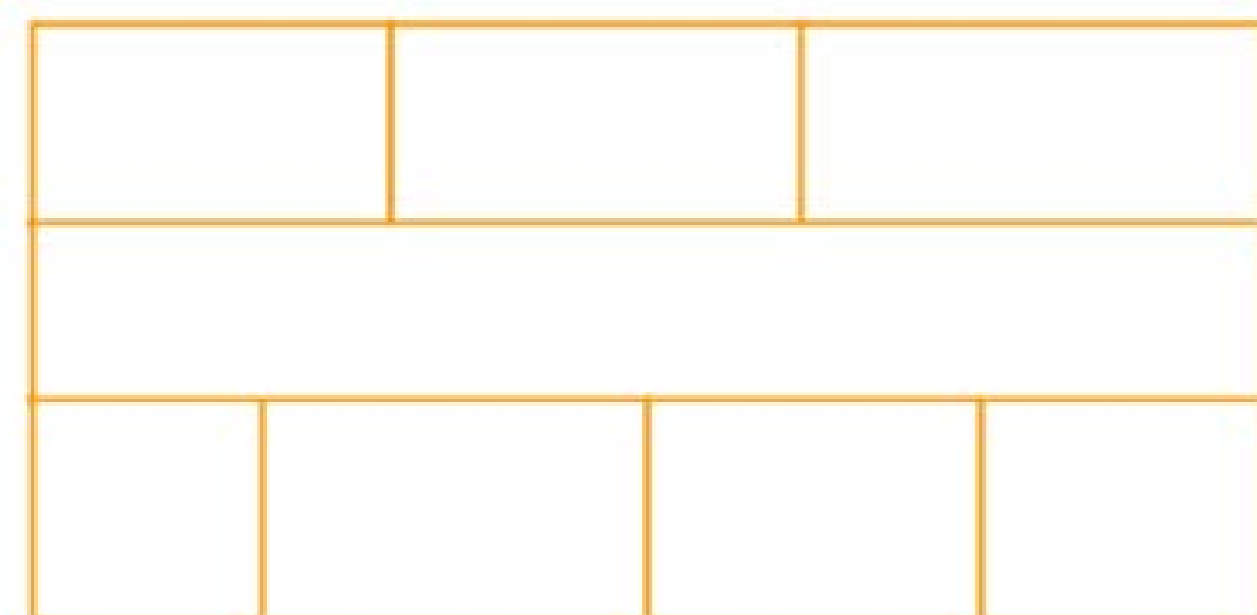
Lijkend op het winkelcentrum is de mall. Hierbij komen bezoekers ook binnen in een centrale ruimte, maar heeft deze meer de vorm van een plein. De verschillende partners zijn bij elkaar gegroepeerd, en hebben dan ook geen aparte entrees. Hierbij gaan de verschillende vloeroppervlakken al meer in elkaar over en is het voor de bezoeker nog logischer een bezoek aan verschillende partners te combineren. Ook voor het personeel liggen samenwerkingen nog meer voor de hand. Dit model wordt onder meer gebruikt door CODA Apeldoorn, Rozet en Kunstwerk.

Ook een optie is het marktmodel, waarbij de verschillende deelnemers een plek krijgen in een grote ruimte. Bezoekers kunnen om de partners heen wandelen. De verschillende ruimtes vloeien dus minder in elkaar over dan bij het mallmodel.



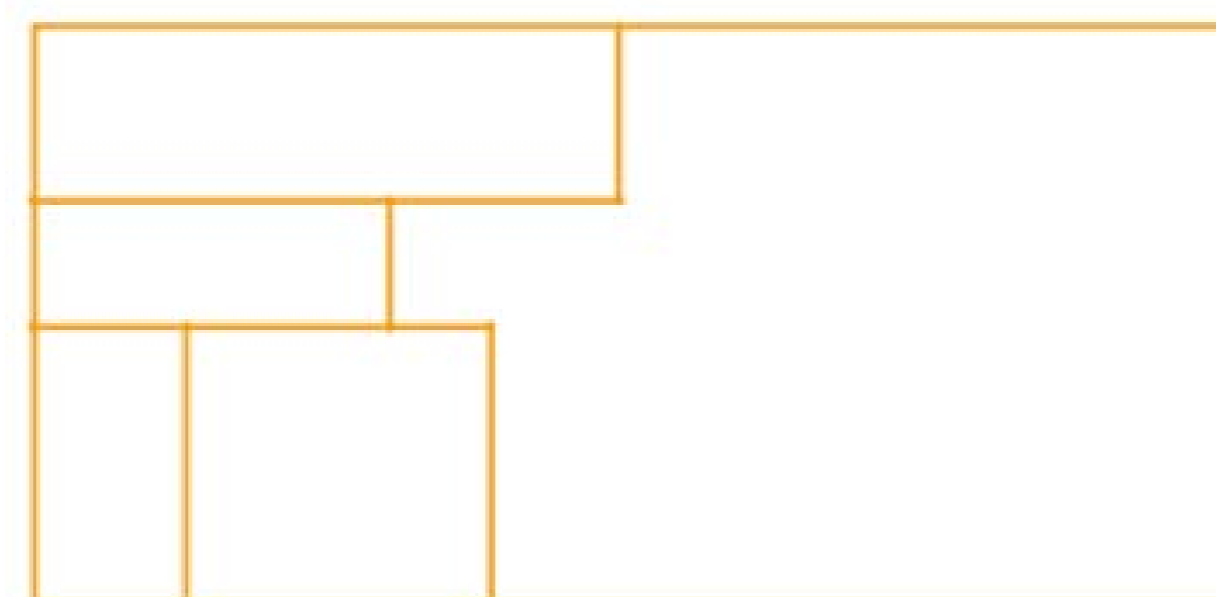
Het mallmodel wordt onder meer gebruikt door CODA Apeldoorn, Rozet en Kunstwerk.

Indelingen



Winkelcentrum

Een winkelcentrum heeft een doorloop met aan weerszijden winkels. Een Cultuurhuis kan deze indeling ook hebben: een doorlopende gang, met de dienstverleners aan beide zijden daarvan.



Mall

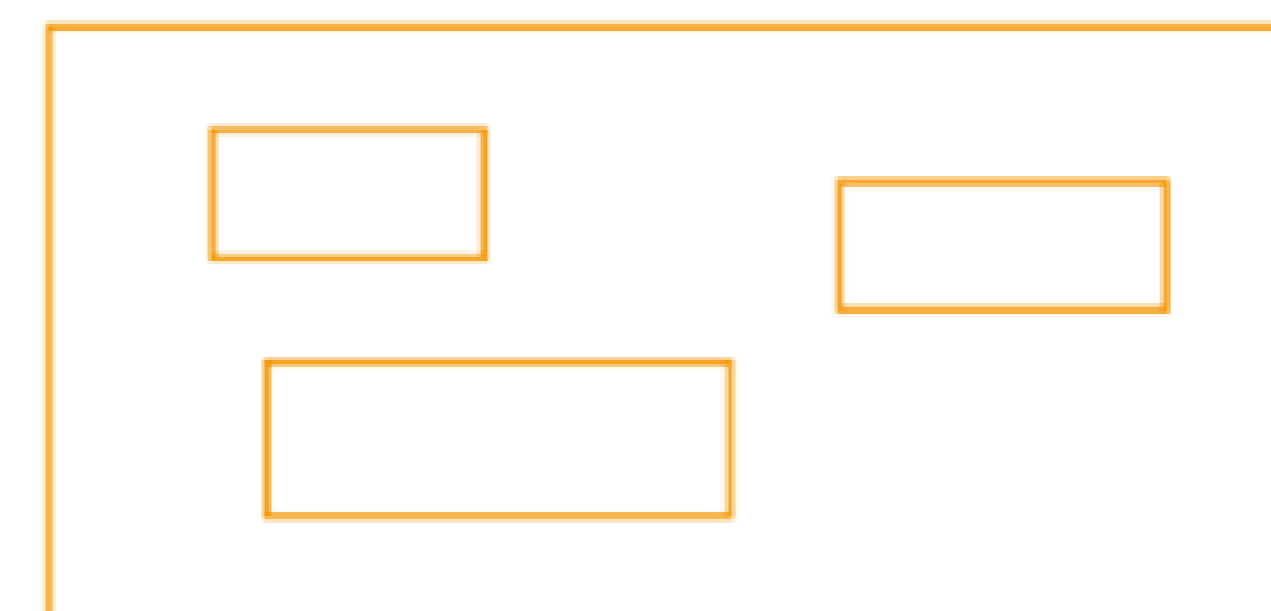
In een mall (een winkelcentrum in Amerikaanse stijl) zien we vaak een grote, centrale ruimte (entree of terrasmogelijkheid) terwijl de winkels bij elkaar gegroepeerd zijn.

Horeca

In steeds meer gecombineerde instellingen wordt een horecagelegenheid toegevoegd, waar bezoekers kunnen neerstrijken voor koffie, taart en lunch. Dit vormt in feite een uitbreiding van de koffieautomaat die in veel bibliotheken al te vinden was, en die de verblijfsfunctie versterkt. Vandaag de dag wordt een horecagelegenheid gezien als onmisbaar onderdeel van een third space als de bibliotheek, die aanmoedigt om voor langere tijd op een informele manier in een pand te verblijven.



Foto: © Cultura Ede



Markt

In het marktmodel krijgen de verschillende participanten een plek in een grote ruimte.



Foto: © Cultura Ede



'Door al die verschillende typen medewerkers bij elkaar te plaatsen, krijg je juist een heel compleet profiel.'

Carin Reinders

04

Personeel

Het samenbrengen van meerdere instellingen brengt vaak uitdagingen op personeelsvlak met zich mee: hoe zorg je ervoor dat die verschillende typen mensen elkaar weten te vinden en dezelfde taal gaan spreken?

Versillen tussen medewerkers

Medewerkers van verschillende instellingen hebben allemaal hun eigen bloedgroepen. Dat hebben de Gelderse bibliotheken die een samenwerking aangingen met andere instellingen stuk voor stuk ervaren. Ook Bert Frölich, directeur-bestuurder van Kunstwerk, zag hoe de verschillen in cultuur tussen bibliotheek en theater werden blootgelegd. 'Het theater is een platte, commerciële en doelgerichte organisatie: wanneer je vandaag een vraag stelt, krijg je morgen een antwoord. De bibliotheek is meer ambtelijk en hiërarchisch van aard, met verschillende schijven die een besluit moet passeren voordat het definitieve antwoord komt. Bibliotheekmedewerkers werken meer opdrachtgericht en minder vanuit zelfoplossend vermogen.'

Ook Jenny Doest zag bij Rozet verschillen. 'Wanneer we een bijeenkomst organiseerden, waren mensen van de bibliotheek keurig op tijd en

medewerkers van de kunstkant vaak te laat. Aan de andere kant kunnen de kunstmedewerkers beter zaken op het laatste moment organiseren. Die wendbaarheid is ook zeer welkom.'

Daarnaast ziet Doest een verschil tussen medewerkers uit het centrum en uit de wijken. 'Medewerkers uit de wijken zijn vaak anarchistischer: ze willen zelfstandig op lokaal niveau kunnen opereren. Bij de bibliotheek zijn ze meer van de orde en de regelmaat. Toen we een vestiging van BoekStart in de kinderopvang openen en kinderen naar hartenlust met de boeken begonnen te spelen, vonden de medewerkers van de kunstinstellingen uit de wijken dat geweldig, terwijl de bibliotheekmedewerkers de boeken liever wilden terugzetten in de kast.'

Eenzelfde verschil zag Carin Reinders in Apeldoorn. 'Museummedewerkers denken meer out of the box dan bibliothecarissen. Dankzij die verschillende denkwijzen hebben we nu



een heel interactief ingerichte jeugd-afdeling, met een boekenbuis waar je als kind doorheen zoeft. Door al die verschillende typen medewerkers bij elkaar te plaatsen, krijg je juist een heel compleet profiel.' Dat beaamt ook Doest. 'Die verschillen moet vooral zo blijven. We hebben al die kwaliteiten hard nodig. We moesten het in het begin alleen van leren begrijpen en waarderen.'

Directeur en managementteam

Ook het managementteam is bij een samenwerking aan mogelijke veranderingen onderhevig. Wanneer alle directeuren aanblijven, ontstaat het risico van meerdere kapiteins op één schip, zien de directeuren van Gelderse gecombineerde instellingen. Jenny Doest denkt daarom dat zij er baat bij heeft gehad dat zij als nieuwe directeur-bestuurder uit geen van de gefuseerde sectoren afkomstig was. 'Daardoor kon ik een neutrale positie innemen. Anders blijft je verleden aan je kleven.'

In Ede werd een heel nieuw managementteam gevormd. Toch bleven de oorspronkelijke zuilen bestaan, besefte directeur-bestuurder Gerry Poelert een jaar of drie geleden. 'We besloten daarom de organisatie opnieuw in te delen, gebaseerd op de opgaven die ons binden, zoals informatie en advies, uitgaan en entertainment, educatie en bedrijfsvoering. De leidinggevende laag hebben we voor een deel geschrapt, zodat de verantwoordelijkheid meer bij de medewerkers kwam te liggen. Ik geloof er ten volle in dat zij dat aankunnen.'

Inrichting

Bibliotheken maken verschillende keuzes in de manier waarop ze de samenwerking tussen medewerkers inrichten. Vaak wordt gekozen voor een indeling in teams op basis van thematiek of doelstelling, zoals educatie. Kunstwerk kent bijvoorbeeld één educatief team met leden uit alle deelorganisaties. 'Op die manier hebben

we een succesvol project gedraaid rondom de middeleeuwen. Daar konden we al onze kennis en vaardigheden in kwijt: over lezen, maar ook over handvaardigheid, bijvoorbeeld.'

Medewerkers meenemen in proces

Voor medewerkers is een intensievere samenwerking tussen verschillende instellingen een ingrijpend proces, dat ook onzekerheden met zich kan meebrengen. De vraag kan ontstaan of alle functies behouden blijven en of het eigen werk er niet heel anders uit komt te zien. Daarom is het belangrijk alle stappen in zo'n proces met medewerkers te delen, zag ook Bert Frölich van Kunstwerk. 'We hebben tijdens het fusieproces meerdere bijeenkomsten gehouden om inzicht te geven in de meerwaarde van de samenwerking en de stappen die we aan het doorlopen waren. Mede daardoor hebben we vrijwel geen weerstand ervaren onder het personeel.'

Wanneer de organisatie één naam

krijgt, kan dat voor de saamhorigheid ook een verschil maken, merkte Jenny Doest bij Rozet. 'We noemen iedereen Rozetters. Je werkt dus niet langer bij de bibliotheek, het museum of het kunstbedrijf. Iedereen is even belangrijk en werkt op een gelijkwaardige manier met elkaar samen.' Een gezamenlijk gebouw is een belangrijke stap richting een intensievere samenwerking. Toch kun je ook in een gedeeld pand langs elkaar heen blijven werken, benadrukt Doest. 'Met alleen elkaar gedagzeggen in de wandelgangen kom je er niet. Je moet die samenwerking echt organiseren, met gezamenlijke doelstellingen, projecten en bijeenkomsten.'

Nieuwe medewerkers

Gecombineerde instellingen zien grote voordelen van hun brede profiel bij de werving van nieuwe medewerkers. Binnen een organisatie met zo'n veelkleurig palet zien zij meer mogelijkheden om zich te ontwikkelen

'We hebben niet langer alleen maar specialisten nodig, maar ook innovatieve mensen die vooral bezig zijn met samenwerken.'

Bert Frölich



en door te groeien. Bij Kunstwerk merken ze dat ze daardoor een ander type medewerker aantrekken. 'We hebben niet langer alleen maar specialisten nodig, maar ook innovatieve mensen die vooral bezig zijn met samenwerken,' aldus directeur-bestuurder Bert Frölich. 'Dat betekent ook dat we op andere plekken werven dan voorheen: niet alleen via bibliotheekwebsites, maar ook breder.'

Ook in Apeldoorn merken ze een transitie in het type medewerker dat zich aan de organisatie verbindt. 'We hebben al veel jonge medewerkers kunnen binnenhalen die denken over CODA als geheel. Daarnaast stellen we ook boekenspecialisten, conservatoren en archivariissen aan, om de koers van CODA inhoud te geven.'



05

Marketing en communicatie

Een nauwere samenwerking zorgt ook voor vraagstukken op het gebied van marketing en communicatie. Want hoe positioneer je een gecombineerde instelling naar buiten toe? Welke huisstijl wordt gebruikt? Welke logo's komen er op de flyer? Praktische vragen, die veel blootleggen over de samenwerking zelf.



Foto: © CODA Apeldoorn

Afhankelijk van de intensiviteit van de samenwerking maken bibliotheken en hun partners verschillende keuzes. Een volledig gefuseerde organisatie zal eerder kiezen voor een gezamenlijke huisstijl en één logo, terwijl projectmatig samenwerkende organisaties eerder ieder aan hun eigen communicatievormen zullen vasthouden.

Bij Rozet was er geen twijfel over mogelijk: de gefuseerde organisatie zou één logo krijgen, met een waaier aan kleuren, die de variatie van de gecombineerde instelling zou laten zien. 'Het kostte bijzonder weinig tijd voordat dit nieuwe merk landde bij medewerkers en in de omgeving, waaarschijnlijk door het prachtige gebouw,' zag directeur-bestuurder Jenny Doest. 'Nu weten inwoners wat ze allemaal bij ons kunnen halen, ook bij de Rozetjes in de wijken. En Rozetters zijn hartstikke trots op hun organisatie.'

Voor zo'n traject is vaak een extern bureau nodig, dat met een frisse blik naar de situatie kijkt. Dat merkte ook Gerry Poelert van Cultura Ede. 'We hebben een visietraject doorlopen om één merk te creëren, in plaats van een merkenfabriek met allerlei verschillende logo's en huisstijlen. Dat hebben we allemaal gelijkgetrokken met één vormgeving waar we allemaal achter staan.'

Bij Graafschap Bibliotheken herkennen ze de uitdaging. 'Bij een gezamenlijke activiteit maken we nu nog een flyer met een slinger aan logo's eronder. Op termijn moet dat één logo worden, ongeacht of we in een gezamenlijk pand komen te zitten of niet. Een logo zorgt voor interne saamhorigheid én herkenbaarheid naar buiten toe.'

Zo'n logo heeft de bblthk in Wageningen al voor de samenwerking rondom cultuureducatie. 'We opereren



Foto: © Rozet



'Nu weten inwoners wat ze allemaal bij ons kunnen halen, ook bij de Rozetjes in de wijken. En Rozetters zijn hartstikke trots op hun organisatie.'

Jenny Doest

'Ook ons eigen logo biedt mogelijkheden. Achter onze naam staan drie bolletjes. Op termijn zouden die kunnen staan voor verschillende onderdelen van de organisatie.'

Manja Mekking



onder de naam EigenWijzer,' legt directeur Manja Mekking uit. 'Maar ook ons eigen logo biedt mogelijkheden. Achter onze naam staan drie bolletjes. Op termijn zouden die kunnen staan voor verschillende onderdelen van de organisatie: de bibliotheek, basisvaardigheden en cultuureducatie, bijvoorbeeld.'

Een heldere inrichting van de website blijft wel een uitdaging. 'Wij maken gebruik van Website as a Service, Waas, een template van de KB,' licht Mekking toe. 'Dat scheelt veel geld, maar biedt minder mogelijkheden om onze samenwerkingen goed voor het voetlicht te brengen. Het zou mooi zijn als het template nog beter toepasbaar wordt voor gecombineerde instellingen. Dat geldt ook voor de bibliotheekhuisstijl in het algemeen: gecombineerde instellingen zullen hier vaker van willen afwijken.'

Ook zijn de doelgroepen van de verschillende functies van een

gecombineerde instelling niet altijd gelijk. Carin Reinders van CODA Apeldoorn legt uit: 'De bibliotheek heeft bij ons een lokale functie, terwijl het archief meer regionaal opereert. Ons museum heeft meer een nationale en soms zelfs internationale scope. Dat is lastig te vangen in één vorm.'

De doelgroepen van de verschillende functies van een gecombineerde instelling zijn niet altijd gelijk.



Foto: © bblthk, Jessie Kamp

06 Administratie

Instellingen die tot verschillende branches behoren, vallen daarmee ook onder verschillende wet- en regelgeving, onder meer wat betreft cao's, btw-percentages en gegevenslevering. Dit blijkt voor veel gecombineerde instellingen voor uitdagingen te zorgen.

Gegevenslevering

Bibliotheken hebben de wettelijke verplichting de belangrijkste gegevens over hun bedrijfsvoering jaarlijks aan te leveren aan de KB via de Bibliotheekmonitor: de Gegevenslevering Wsob. Voor gecombineerde instellingen blijkt het lastig deze vragenlijsten in te vullen, laat onder-

zoek naar dit proces zien. Opgave van het aantal bibliotheekbezoekers, -activiteiten, medewerkers en inkomsten voor het specifieke bibliotheekdeel is ingewikkeld en soms zelfs onmogelijk, bijvoorbeeld omdat er sprake is van een gezamenlijke ingang. Op dit moment vullen gecombineerde de vragenlijsten dan





Foto: © CODA Apeldoorn

ook verschillend in. Sommige gecombineerde instellingen geven de cijfers van de bibliotheekfunctie op of maken een zo goed mogelijke inschatting daarvan; andere geven de totalen van de gehele organisatie. Daardoor raken de resultaten van de Gegevenslevering Wsob vervuild. Er wordt dan ook gewerkt aan verbetering van de Wsob-vragenlijsten (Van den Berg et al., 2022).

Benchmark

Ook andere vormen van administratie vormen voor gecombineerde instellingen een uitdaging, onder meer op het gebied van kengetallen, cao's, btw-tarieven en functiewaarderingen. Op dit moment moeten gecombineerde instellingen veel zaken dubbel doen, bijvoorbeeld in hun betrokkenheid bij meerdere brancheorganisaties en pensioenregelingen.

Tijdens de coronacrisis bleken al deze verschillen extra nijpend, onder meer bij het naleven van de maatregelen die

op verschillende branches van toepassing waren en de vormen van financiële compensatie die konden worden aangevraagd. Gecombineerde instellingen wisselen daarover op dit moment al informatie uit, ook op Gelders niveau. Een bredere benchmark voor alle culturele of maatschappelijke instellingen zou een oplossing kunnen zijn, die ook goed ingevuld kan worden door een instelling die niet uit een combinatie van verschillende branches bestaat.

07

Toekomst- wensen

Gecombineerde instellingen blijven continu in ontwikkeling. Welke wensen hebben zij voor de toekomst?





'Met cultuurbedrijf RIQQ zijn we sinds 1 juli 2022 bestuurlijk gefuseerd. We kunnen de burger zo meer bieden dan voorheen.'

Lianne Busser



Intensievere samenwerking

Met name voor de bblthk valt nog winst te behalen. 'Wij willen de onze taken op het gebied van cultuur-educatie verduurzamen en graag verder uitbreiden,' aldus directeur Manja Mekking.

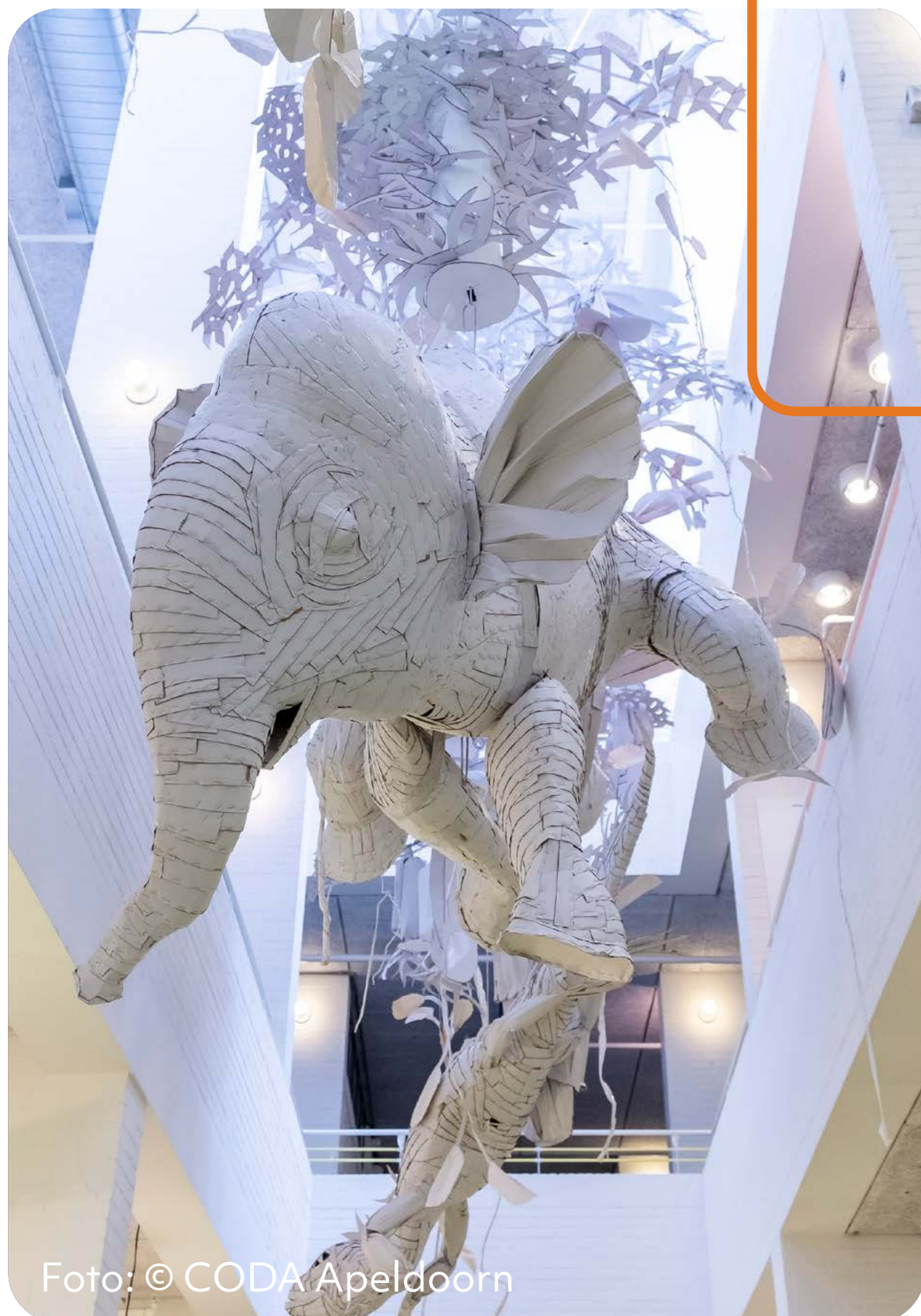
Ook Jacqueline Roelofs van Graafschap Bibliotheken hoopt dat in de gemeenteraad in de nabije toekomst een andere wind gaat waaien. 'Wij blijven vasthouden aan onze visie dat een gecombineerd pand voor ons én voor de stad het beste is. Toch kunnen we niet te hard aan de gemeente trekken: het is en blijft onze subsidieverstrekker. Tot die tijd proberen we onze samenwerking zo goed mogelijk te intensiveren vanuit verschillende locaties.'

CODA Apeldoorn heeft juist de wens om buiten de muren van het eigen gebouw te treden. 'Natuurlijk blijven we vooral programmeren in de bestaande gebouwen, maar we

merken dat we toch niet iedereen bereiken. Daarom willen we actief naar de mensen toe. We willen de komende jaren bijvoorbeeld reizende tentoonstellingen maken waarin kunst, literatuur en geschiedenis samenkomen, die door andere culturele instellingen kunnen worden overgenomen. Zo hoeven we niet steeds zelfs het wiel uit te vinden. Om dat in gang te zetten, hebben we alleen wel extra geld, tijd en menskracht nodig.'

Bredere dienstverlening

Ook hebben sommige organisaties de intentie om specifieke onderwerpen naar zich toe te trekken. In het geval van Kunstwerk is dat natuur- en milieueducatie. 'Lange tijd was dat een gemeentelijke dienst, maar inmiddels is die afgestoten,' licht directeur-bestuurder Bert Frölich toe. 'Het past heel goed bij de bibliotheek, maar ook bij bijvoorbeeld het theater en het museum. Daarnaast willen we onze horeca in eigen beheer nemen. Nu is dat nog een apart bedrijf, met de



CODA Apeldoorn heeft juist de wens om buiten de muren van het eigen gebouw te treden.

Ook hebben sommige organisaties de intentie om specifieke onderwerpen naar zich toe te trekken.

Foto: © Bibliotheek Veluwezoom

Foto: © CODA Apeldoorn

stichting als honderd procent aandeelhouder. Verder willen we meer aan de slag met commerciële verhuur. Nu kan dat nog niet, omdat het gebouw eigendom is van de gemeente. Die extra ruimte zou ons ook de mogelijkheid bieden om meer activiteiten te organiseren.'

Cultura Ede heeft er nog een opdracht bij gekregen. 'De gemeente heeft ons gevraagd een herstelplan te maken voor de regio na de coronaperiode. Daardoor krijgen we een nog breder werkveld. Onze rol wordt meer faciliterend en minder uitvoerend. Met onze kennis kunnen we verenigingen bijvoorbeeld goed helpen, bijvoorbeeld om zichzelf beter te profileren, maar ook ze te helpen digitale sessies op te zetten. We nemen niets van hen over, maar helpen ze om het zelf te doen.'

Daarnaast wil men in Ede meer gaan inzetten op erfgoed. 'We hoeven geen museum te worden, maar we willen wel

erfgoed breder toegankelijk maken, in een vorm die aanspreekt. En we willen alles wat we doen verbinden met onze collectie. Nu raakt die vaak ondergeschoven in alles wat we doen, maar het blijft de kern van de bibliotheek.'

Nog meer samenwerkingspartners

Bij de Bibliotheek Veluwezoom leeft de wens een nog omvangrijkere gecombineerde instelling te worden. Inmiddels zit Bibliotheek Veluwezoom in een fusietraject met Cultuurbedrijf RIQQ, onder leiding van bestuurder Doeko Pinxt die Lianne Busser in augustus 2022 heeft opgevolgd. Met dit fusietraject ontstaat er straks voor de gemeenten Rheden, Renkum en Rozendaal een krachtige gecombineerde instelling met divers aanbod rond taal, kunst en cultuur.



Bronnen

- Berg, N. van den, Blaker, N. & Veldkamp, J. (2022). Gegevenslevering bibliotheken in gecombineerde instellingen. Onderzoek naar knelpunten en mogelijkheden tot verbetering. Utrecht: Atlas Research.
- Blaker, N., Veldkamp, J. & Berg, N. van den (2022). Culturele multifunctionele organisaties. Een exploratief onderzoek naar organisaties met meerdere culturele functies. Utrecht: Atlas Research.
- Burgt, A. van de & Klaren, M. (2022). Bibliotheekstatistiek 2021. Den Haag: KB.
- Kok, J. (2019). Handreiking krachtige cultuurkernen. De specie(s) van culturele samenwerking. Utrecht: Cultuurconnectie.
- Provincie Utrecht (2007). Samenwerken onder één dak. Handreiking voor het opzetten van een Cultuurhuis.
- Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB), Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), Stichting Samenwerkende POI's Nederland (SPN), Interprovinciaal Overleg (IPO), KB & ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) (2020). Bibliotheekconvenant 2020-2023. Convenant houdende afspraken over de bijdrage van de bibliotheekvoorziening in Nederland aan maatschappelijke opgaven.
- Wijn, C. (2013). Nieuwe cultuurpaleizen. Op naar de toekomst? MMNieuws.

Colofon

Tekst

Anne van den Dool

In opdracht van

Rijnbrink

Ontwerp

Rijnbrink

Beeld

bblthk, Bibliotheek Veluwezoom, CODA Apeldoorn, Cultura Ede,
Graafschap Bibliotheken, Liemers Kunstwerk!, RCE, Rozet

Contact

Georges Elissen

E: georges.elissen@rijnbrink.nl

