



DOK bereidt zich voor op veranderingen in het bibliotheekstelsel

DOK voerde een strategische verkenning uit

Het bibliotheekstelsel is in beweging. De bredere maatschappelijke rol en de actuele ontwikkelingen in de sector (o.a. zorgplicht voor gemeenten, normenkader, netwerkconvenant) stellen hogere eisen aan de interne organisatie en vergen intensievere samenwerking met de gemeente. DOK wil zich voorbereiden op deze (nabije) toekomst en heeft onderzoeks- en adviesbureau Andersson Elffers Felix (AEF) gevraagd een strategische verkenning uit te voeren om concrete doorontwikkelpunten te identificeren. De belangrijkste conclusies en adviezen zijn hier samengevat.

DOK vervult een brede, maatschappelijke rol

DOK speelt een brede en initiërende rol op maatschappelijk relevante thema's in Delft. Een positie die volgt uit het meerjarenbeleidsplan 2024-2027. Naast de focus op het bevorderen van lezen, kunst- en cultuureducatie, basisvaardigheden en participatie van inwoners is DOK ook een verbindende kracht in Delft. Meer dan voorheen vervult DOK een netwerkfunctie, waarin DOK samenwerkt met educatieve, sociale en culturele partners. Deze bredere en initiërende rol die DOK proactief vervult wordt gewaardeerd door de gemeente.

De rol van DOK is niet altijd geëxpliciteerd

Tegelijkertijd constateren beide partijen dat deze rol van DOK niet altijd geëxpliciteerd is. De beweging tot het versterken van het (landelijke) bibliothekenetwerk die in de afgelopen jaren is ingezet, geeft ruimte en aanleiding om lokaal hierover explicieter het gesprek te voeren. Waar is in Delft behoefte aan? Waar kan DOK meerwaarde bieden? En waar is DOK wellicht ook juist niet de juiste partij voor? Juist nu, vanuit de goede basis die er al ligt en nog zonder strakke tijdlijnen en 'echte' druk van het wettelijk kader, kan het helpen om hier gezamenlijk het gesprek over aan te gaan. Dit leidt tot de **eerste ontwikkelrichting**: *Expliciteer de rollen die DOK vervult voor Delft.*

Er is tevredenheid over de gezamenlijke relatie

De gemeente Delft én DOK zijn tevreden over de onderlinge samenwerking: relaties lopen soepel, lijnen zijn kort.

Tegelijkertijd blijven er kansen liggen

Als partners hebben DOK en de gemeente een afhankelijkheidsrelatie in het mogelijk maken en uitvoeren van maatschappelijk relevante activiteiten en aanbod, bijvoorbeeld binnen de domeinen cultuur, onderwijs en het sociaal domein. In het (praktisch) vormgeven van deze integrale blik in de samenwerkingsrelatie zijn nog optimalisatieslagen te maken. Mede met oog op de verplichte intensievere samenwerking die straks onder de zorgplicht (Wsob '26) gerealiseerd moet worden. Dit leidt tot de **tweede richting** waarop DOK haar rol kan doorontwikkelen: *Versterk de samenwerking met de gemeente.*

Hieronder zetten we voor beide ontwikkelrichtingen uiteen waarom deze relevant en wenselijk zijn voor DOK en hoe DOK hier de komende periode vervolg aan kan geven.

1. Expliciteer de brede rol in de stad

In de voorlopige wettekst (nu ter consultatie) staat dat gemeenten in een meerjarenplan moeten beschrijven op welke manier zij, rekening houdend met de lokale situatie, invulling geven aan de zorgplicht. Dit plan:

"...onderbouwt de lokale keuzen in het bibliotheek beleid in relatie tot onderwerpen als de omvang, de dichtheid en samenstelling van de bevolking, de lokale maatschappelijke opgaven en de positie van de bibliotheek te midden van andere sociaal-culturele voorzieningen en het onderwijs."

Hieruit volgt dat de gemeente moet afwegen waar zij wel of niet een rol ziet voor DOK. Juist ook vanwege de rol(len) die DOK nu ook zonder expliciete opdracht vervult, is het belangrijk het gesprek hierover tijdig te starten en focus aan te brengen. Dit helpt partners in de stad ook om DOK voor de juiste dingen te vinden. Daarbij zien we overigens dat er niet één rol hoeft te zijn voor DOK, maar dat DOK – net als nu – verschillende rollen vervult, op de verschillende opgaven waar zij aan bijdraagt. Bijvoorbeeld DOK als plek, DOK als verbinder, DOK als expert of DOK als wegwijzer op een opgave.

Het expliciteren van de domeinoverstijgende rol van DOK, als vertrekpunt van het meerjarenplan, is een doorlopend gesprek dat binnen DOK en samen met de gemeente gevoerd moet worden. We adviseren DOK om op korte termijn afspraken te maken met de gemeente Delft over het proces om tot het meerjarenplan te komen. Het opstellen van dit plan in co-creatie zien we als belangrijk uitgangspunt. Het meerjarenbeleidsplan van DOK kan als belangrijke input hiervoor dienen.



2. Versterk de samenwerking met de gemeente

De rol die DOK kan vervullen is voor een belangrijk deel afhankelijk van hoe de samenwerking met de gemeente wordt ingevuld. De gemeente is immers de grootste financier van DOK en speelt een kaderstellende rol; zij schept daarmee de randvoorwaarden die DOK nodig heeft om maatschappelijke doelstellingen te realiseren.

Er is sprake van een constructieve en open samenwerkingsrelatie tussen DOK en de gemeente: de lijnen zijn kort op zowel medewerker niveau (op inhoud en activiteiten) als bestuurlijk niveau (strategisch en verantwoording). Beide partijen waarderen het laagdrempelige en persoonlijke karakter van het onderling contact in de samenwerking.

Aansluitend op de eerste ontwikkelrichting, liggen er kansen om DOK's domeinoverstijgende rol te versterken. Dit vereist dat DOK inzet op het meer integraal vormgeven van de activiteiten, intern maar ook in samenwerking met de gemeente. Integraal werken biedt kansen voor het verbreden van de functies en meerwaarde van DOK voor alle Delftenaren. Op integraliteit wordt echter nog niet volledig gestuurd en de huidige inrichting van de organisatie van DOK en ook de samenwerking met de gemeente draagt nu nog niet genoeg bij aan een integrale werkwijze.

Ook liggen er kansen om – in het kielzog van de meerjarige afspraken in het meerjarenplan – nu afspraken te maken over het terugdringen van de afhankelijkheid van incidentele middelen en de financiële positie van de gemeente (in een veranderend politiek klimaat). DOK en de gemeente zijn hier al stappen in aan het zetten. We adviseren DOK om de samenwerking met gemeente Delft te versterken langs de volgende lijnen:

A. Organiseer een integraal overleg tussen DOK en de gemeente Delft

DOK heeft op dit moment laagdrempelig en direct contact met de gemeente en dit werkt goed in de samenwerking. Vasthouden aan de korte lijnen is van belang. Tegelijkertijd ontbreekt het nu aan een meer overkoepelend en integraal perspectief in de samenwerking. Een periodiek integraal overleg kan DOK en de gemeente helpen om functionele en inhoudelijke (domeinoverstijgende) kruisverbanden te leggen. Hiernaast adviseren wij om in gesprek te gaan om afstemming op ambtelijk management- of directieniveau te verstevigen.

B. Houd vast aan brede bestuurlijke afstemming tussen DOK en de gemeente

Aansluitend op de behoefte om meer integraal samen te werken, is het aanhouden van *meervoudige* bestuurlijke afstemming ook voor de komende periode een wenselijk uitgangspunt. Hierbij stemt DOK af met de bestuurlijk portefeuillehouder én andere betrokken wethouders op domeinen waar DOK een rol speelt, of kan spelen. Brede bestuurlijke afstemming past bij de domeinoverstijgende rol die DOK vervult. We adviseren DOK en de gemeente om dit uitgangspunt vast te leggen in afspraken.

C. Activeer de gemeente als inhoudelijke meedenkkracht

Het is aan de gemeente om te bepalen hoe zij de sturingsrelatie vormgeeft door inhoudelijke en procesmatige kaders te stellen. Tegelijkertijd kan DOK hierin ook aangeven wat helpend is om optimaal haar (autonome) rol in te vullen. DOK is geholpen met een gemeente die DOK ook uitdaagt op wat zij verwacht van DOK en van daaruit een gezamenlijk ambitieniveau te formuleren, waar zowel de gemeente als DOK eigenaar van zijn. Het meerjarenplan biedt een kans voor de gemeente om – meer dan nu – een kritisch partner te zijn van DOK, net zoals DOK dat is van de gemeente.

We adviseren om in opmaat naar het nieuwe stelsel de dialoog te voeren over een heldere PDCA-cyclus op basis van passende kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren. Componenten uit het normenkader* kunnen hier een handvat voor bieden.

D. Zet in op meerjarige financiering

Meerjarige financiering biedt een meer structurele en duurzame financiële basis dan in de huidige wijze van financiering mogelijk is; de begroting van DOK bestaat op dit moment uit (incidentele) projectgelden (circa 20%) en een jaarlijkse vastgestelde basissubsidie. Een meerjarige (en geïndexeerde) basissubsidie biedt over het algemeen meer zekerheid dan een groot aandeel losse en incidentele middelen. Dit maakt het bekostigingsmodel van de bibliotheek meer toekomstvast en sluit aan op de bredere rol van bibliotheken. Het uitgangspunt van meerjarige financiering is een randvoorwaarde die betrokken kan worden bij het opstellen van het meerjarenplan onder het nieuwe stelsel.

E. Verken een alternatieve onderbrenging van de basissubsidie

De basisfinanciering van DOK komt vanuit de cultuurportefeuille, net zoals bij veel bibliotheken in Nederland. In sommige gemeenten is sprake van een verschuiving van cultuur naar onderwijs of naar een combinatie van beiden. Hoewel er voor DOK nu geen urgente aanleiding is om een wijziging aan te brengen, adviseren we om de voor- en nadelen te onderzoeken van het onderbrengen bij één (andere) of meerdere portefeuilles.

AEF, bureau voor maatschappelijke vraagstukken, ondersteunt overheden, publieke en private organisaties bij strategische vernieuwingen. Dat doen we door middel van hoogwaardig advies, onderzoek en begeleiding bij verandering. Voor bibliotheken voerden wij eerder opdrachten uit voor individuele bibliotheekorganisaties, onder meer meerdere onderzoeken (waaronder een benchmark), adviesopdrachten voor de bibliotheekorganisaties van Amsterdam, Utrecht, Rotterdam, Eindhoven. Relevante inzichten uit deze opdrachten hebben wij meegenomen in het opstellen van het advies voor Delft.

Daarnaast is AEF ook landelijk actief in het bibliotheekstelsel. Zo is AEF in opdracht van brancheorganisatie VOB intensief betrokken (geweest) bij de ontwikkeling van het normenkader*, helpt zij de VOB in het opstellen van mogelijke positioneringsposities van bibliotheken en begeleidt AEF het netwerk van 20 directeuren van bibliotheken die te maken hebben met stedelijke problematiek, waaronder Delft. We hebben daarom een breed landelijk en actueel beeld van de ontwikkelingen in het domein en de wijze waarop deze impact hebben op bibliotheekorganisaties en gemeenten.

AEF is daarnaast breed in het publieke domein actief: wij hebben een uitgebreid track record in het sociaal domein, op cultuur, onderwijs, veiligheid, asiel, inburgering en integratie, werk, inkomen, schulden en armoede en het fysiek domein. En met vraagstukken van evaluaties tot doorrekeningen tot organisatieverandering. Deze brede kennis en ervaring zetten wij in voor opdrachten in het bibliotheekstelsel.

* VOB en VNG ontwikkelden (onder begeleiding van AEF) begin 2024 het 'normenkader' in opdracht van het ministerie van OCW. In dit kader staan kwalitatieve en kwantitatieve normen die invulling geven aan de 'volwaardige bibliotheekvoorziening' zoals benoemd in de voorlopige wetstekst. Onderdelen van het normenkader zijn één op één overgenomen in de wettekst, bijvoorbeeld de verplichting om een meerjarenbeleidsplan te maken, andere onderdelen kunnen beschouwd worden als normen waar de sector naar wil streven en die in de geest zijn van de nieuwe wet. De normen zijn kwantitatief (afstand tot voorziening, middelen beschikbaar voor de bibliotheek, aantal professioneel bemande openingsuren) en kwalitatief (opstellen meerjarenplan) van aard.



(030) 236 30 30



Andersson Elffers Felix



www.aef.nl



i.bijl@aef.nl