



de Bibliotheek
Montferland

Eindrapportage inzake een toekomstbestendige bibliotheekfunctie Montferland

Auteurs: Mark Deckers, Laudy Konings & Luuk van der Geest
Deventer, 9 december 2024
Versie 1.2



Rijnbrink

Inhoudsopgave

1.	Aanleiding en vraagstelling	p. 3
2	Beschrijving bibliotheek Montferland	p. 9
3.	Toetsingskader	p. 20
4.	Analyse	p. 26
	• Strategie & Beleid	p. 28
	• Mensen & Organisatie	p. 36
	• Processen & Informatie	p. 40
	• Verdiepend onderzoek	p. 46
5.	Conclusies en aanbevelingen	p. 55

1. Aanleiding en vraagstelling

1. Aanleiding van het onderzoek

De ontwikkeling van de bibliotheekfunctie in algemene zin

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. Bibliotheken zijn niet meer alleen aanwezig en actief in het domein van cultuur, maar ook in het domein van onderwijs, welzijn en maatschappelijk werk.

Samen met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (hierna: OCW), de Koninklijke Bibliotheek (hierna: KB), de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (hierna: VNG) het Interprovinciaal overleg (hierna: IPO), de Samenwerkende Provinciale Ondersteuningsinstellingen Nederland (hierna: SPN) en de Vereniging Openbare Bibliotheken (hierna: VOB) is een convenant afgesloten. Daarin zijn afspraken gemaakt over de bijdrage van de openbare bibliotheken aan de maatschappelijke opgaven:

1. de geletterde samenleving
2. participatie in de informatiesamenleving
3. een leven lang ontwikkelen

Om bovenstaande rol goed te kunnen vervullen is een robuust bibliotheekstelsel nodig. In het convenant staat daarom ook beschreven wat er nodig is om de toekomst van volwaardige bibliotheekvoorzieningen te kunnen garanderen. Dit convenant bouwt voort op het fundament van de openbare bibliotheek zoals dat in de Wet stelsel openbare bibliotheken (hierna: Wsob) is vastgelegd. Na een evaluatie van de Wsob is deze wet doorontwikkeld waarbij de uitvoering ervan steviger is verankeren binnen gemeenten; per 2026 geldt naar verwachting een zorgplicht voor de bibliotheekfunctie. Ook de wetswijziging spreekt over een het zorgdragen voor een toekomstbestendige bibliotheek op gemeentelijk niveau en hiervoor worden ook extra middelen van het Rijk verstrekt aan gemeenten.

1. Aanleiding van het onderzoek

Effecten op de bibliotheek Montferland

Stichting Bibliotheek Montferland (hierna: bibliotheek Montferland) is een kleine bibliotheekstichting met twee vestigingen die voldoet aan de eisen vanuit de Wsob en de Certificeringsorganisatie Bibliotheekwerk, Cultuur en Taal (hierna: CBCT; en staat hiervoor op 16 december voor een nieuwe auditronde). De organisatie staat nu door verschillende omstandigheden op een kantelpunt. Er wordt bijvoorbeeld gewerkt aan een meer transparante en actuele bedrijfsvoering; er liggen verschillende bedrijfsvoeringsvraagstukken voor op het gebied van dienstverlening, dienstverleners/leveranciers, huisvesting en de begroting als zodanig. Daarnaast wordt ook gekeken naar de huidige formatie en organisatie-inrichting.

Mede door het onverwachte en verdrietige overlijden van de directeur-bestuurder in januari van dit jaar, de huidige tijdelijke invulling van deze rol én een reeks initiatieven die in 2023 reeds waren ingezet, is nu het moment om structureel te kijken naar een toekomstbestendige invulling van de bibliotheekfunctie in de gemeente Montferland. De bibliotheek Montferland vervult thans vijf wettelijke kernfuncties zoals gedefinieerd in de Wsob:

1. Ter beschikking stellen van kennis en informatie
2. Bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie
3. Bevorderen van lezen en laten kennismaken met literatuur
4. Organiseren van ontmoeting en debat
5. Laten kennismaken met kunst en cultuur

De gemeente Montferland ziet daarbij graag niet alleen een robuuste financieel gezonde organisatie, maar vooral ook een bibliotheekfunctie die invulling kan geven aan de eigenheid en couleur locale van de twee kernen en samenwerkt met andere lokale spelers en initiatieven.

1. Opdracht en vraagstelling

Een duo-opdrachtgeverschap

In juni 2024 hebben de bibliotheek Montferland en de gemeente Montferland een opdracht geformuleerd voor het uitvoeren van een onderzoek naar een duurzame en robuuste bibliotheekorganisatie oftewel een toekomstbestendige bibliotheekfunctie in gemeente Montferland. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Breng in kaart wat de kansen, beperkingen en gevolgen zijn van een bij Montferland passende toekomstbestendige invulling van de brede maatschappelijk educatieve bibliotheekfunctie zoals gedefinieerd in de Wsob en aansluitend bij de kaders uit het convenant en de netwerkagenda

Belangrijk onderdeel van deze hoofdvraag is het inzichtelijk maken van de potentiële meerwaarde die samenwerking en/of samengaan met andere lokale en/of regionale (bibliotheek)organisaties kan opleveren van het bibliotheeknetwerk in Montferland. De opbrengst van deze verkenning dient als basis voor de bibliotheek Montferland zelf om keuzes te maken over de toekomst van het bibliotheekwerk, uiteraard in afstemming met de gemeente Montferland en mogelijke partner(s).

Om tot een advies te komen dient minimaal te worden meegenomen:

- a. Richtingen voor de inhoudelijke invulling van het maatschappelijk-educatieve bibliotheekwerk in Montferland.
- b. Mogelijkheden voor het zelfstandig blijven binnen de huidige gemeentelijke setting en benoemen van potentiële partijen voor samenwerking en/of samengaan.
- c. Impact op bedrijfsvoeringsaspecten.
- d. Input en betrokkenheid van relevante stakeholders.
- e. Past dit binnen de opdracht en ambities van gemeente Montferland en binnen de financiële kaders.

1. Onderzoeksproces

Aanpak in twee fasen en volgtijdelijke stappen

Het onderzoek is in twee fasen opgesplitst. In de eerste fase zijn de huidige situatie en de 'witte vlekken' van de bibliotheekfunctie Montferland in kaart gebracht aan de hand van literatuuronderzoek en gesprekken met belanghebbenden vanuit de bibliotheek Montferland en de gemeente Montferland.

Op basis van deze bevindingen is een toetsingskader uitgewerkt dat bestaat uit een drietal componenten, zijnde Strategie & Beleid, Mensen & Organisatie en Processen & Informatie. Dit toetsingskader dient op de achtergrond ter toetsing van potentiële samenwerkings-/fusiepartners in de tweede fase. Een concept-toetsingskader is vanwege hun opdrachtgevende rol eerst voorgelegd aan zowel de directeur a.i./RvT van de bibliotheek Montferland alsook de gemeente Montferland, ter vaststelling.

Vervolgens is in de tweede fase gesproken met derde partijen i.c. directeur-bestuurders en/of raden van toezicht van potentiële partners. Op verzoek van de gezamenlijke opdrachtgever is het onderzoeksteam gevraagd op een aantal aspecten een verdere verdieping uit te voeren. Door middel van toepassing van desbetreffende toetsingskader wordt globaal de geschiktheid van de partners ingeschat voor samenwerking dan wel fusie teneinde hierover een advies te formuleren. Daarmee eindigt de reikwijdte van dit onderzoek.



1. Onderzoeksproces

Gesproken belanghebbenden



Fase 1

Interne gesprekken met belanghebbenden van zowel de gemeente als de bibliotheek Montferland:

- Wethouder (portefeuillehouder)
- Ambtenaren gemeente Montferland
- Raad van Toezicht (hierna: RvT) bibliotheek
- Directeur-bestuurder a.i. bibliotheek
- Personeelsvertegenwoordiging bibliotheek



Fase 2

Externe gesprekken met de directeur-bestuurders en/of raden van toezicht van potentiële samenwerkings-/fusiepartners:

- Directeur-bestuurder Kunstwerk! Liemers
- Raad van Toezicht Bibliotheek De Achterhoekse Poort
- Directeur-bestuurder Bibliotheek West-Achterhoek
- Directeur-bestuurder Welcom

Naar aanleiding van de gesprekken zijn vertrouwelijke gespreksverslagen opgemaakt en voor wederhoor teruggelegd bij de gesprekspartners.

2. Beschrijving bibliotheek Montferland

2. Beschrijving bibliotheek Montferland

De bibliotheek in het kort (1/2)

De bibliotheek Montferland is een bibliotheek met twee vestigingen, in Didam en in 's-Heerenberg. Na het onverwachte en verdrietige overlijden van de directeur-bestuurder in 2024 is op interim-basis een directeur-bestuurder aangetrokken voor de beschikbare 10 uur per week. Naast deze interim directeur-bestuurder is in principe géén sprake van een tweede (coördinerend) leidinggevende binnen de bibliotheek-organisatie, sinds deze met pensioen is gegaan. Haar uren zijn verdeeld onder de overige medewerkers zonder direct rekening te houden met coördinatie-uren. De totale bezetting bedraagt 5,77 FTE (11 medewerkers) en het aantal vrijwilligers bedraagt 55.

Ondanks de uitbreiding qua uren voor een aantal medewerkers, blijft de uitdaging van de bibliotheek Montferland rusten op de bezetting. Dit leidt er in de dagelijkse praktijk toe dat de bibliotheekfunctie niet in de volle breedte kan worden ingevuld. Bijvoorbeeld landelijk bekende initiatieven en/of bouwstenen als de Bibliotheek op school (een aanpak voor effectief leesonderwijs en informatievaardigheden) of aanvragen en aanspreken van externe gelden zoals de Brede SPUK-regeling (Specifieke Uitkering) en andere subsidies kan niet of beperkt plaatsvinden. Als alternatief voor het initiatief de Bibliotheek op school ontvangt de bibliotheek wel scholieren in de vorm van groepsbezoeken op de vestigingen, maar ontbreekt een formele overeenkomst met het onderwijs.

Daarnaast speelt een eventuele verhuizing naar het nog te bouwen Integraal Kind Centrum (hierna: IKC) in 's-Heerenberg waarbij de kwalitatieve zijde van deze business case positief is. Echter de kwantitatieve zijde (nog) niet vanwege a. onbekendheid met een aantal variabelen, en b. gezien de koppeling van de totale huisvestingslasten van beide vestigingen van de bibliotheek Montferland opgeteld versus de totale bijdrage per inwoner vanuit de gemeente Montferland. Deze totale huisvestingslasten liggen zowel boven het landelijk gemiddelde alsook boven het gemiddelde van de benchmark (bestaande uit bibliotheken met twee vestigingen en een soortgelijk verzorgingsgebied, zie pagina 13).

Het concept-normenkader, dat thans parallel aan de Wsob wordt ontwikkeld, stelt daarnaast dat een gemeente met de omvang van Montferland een aanwezigheid van 1 bibliotheekvestiging per maximaal 17.000 inwoners dient te hanteren. Het verzorgingsgebied van Montferland van 36.359 inwoners, impliceert dat deze norm met twee vestigingen bijna wordt behaald. Het behouden van een vestiging in zowel Didam als 's-Heerenberg is vervolgens wel een randvoorwaarde voor de toekomstbestendigheid van de bibliotheekfunctie in Montferland. Het sluiten van één van de vestigingen is daarmee géén optie.

2. Beschrijving bibliotheek Montferland

De bibliotheek in het kort (2/2)

Tenslotte hebben zich in de afgelopen periode op het financiële vlak (zowel organisatorisch alsook inhoudelijk) wijzigingen voorgedaan. Bijvoorbeeld er is per 1 januari 2024 een nieuwe externe accountant door de RvT benoemd, er vindt een wijziging van financiële dienstverlener plaats per 1 januari 2025 en er heeft een aantal financieel-technische reparaties plaatsgevonden waaronder het afsluiten van verzekeringen en het (her)waarderen van de reservepositie.

Bovenstaande heeft er reeds toe geleid dat de RvT heeft uitgesproken dat een zelfstandig voortbestaan van de bibliotheek Montferland niet langer de voorkeur heeft en dat vergaande samenwerking of fusie met één of meerdere potentiële partners, verkend dienen te worden in het kader van een meest realistisch toekomstscenario voor de bibliotheekfunctie in Montferland.

2. Beschrijving bibliotheek Montferland

Doorkijk financiële situatie

Medio 2024 heeft de directeur-bestuurder a.i. een aantal financiële uitdagingen aan het licht gebracht. Het gevolg hiervan was dat zowel structureel als incidenteel sprake was van tekorten. In dat kader hebben meerdere gesprekken plaatsgevonden met de gemeente Montferland over de financiële strategie van de bibliotheek. Concrete aanleidingen waren de eerder benoemde situatie rondom huisvesting (i.c. forse huisvestingslasten van de huurlocatie in Didam in relatie tot de voorgaande locatie die in eigendom was, onduidelijkheden rondom de grondslag voor de huisvestingslasten/huurprijs van de huurlocatie in 's-Heerenberg en de wens om mee te verhuizen naar het IKC in 's-Heerenberg), een te lage indexering van de exploitatiesubsidie en het vooralsnog niet (formeel) toegewezen zijn van de decentralisatieuitkering.

Onderstaande tabel geeft inzicht in de opbouw van het totale begrotingstekort meerjarig, waarbij de bibliotheek op de huidige wijze de vijf kernfuncties uitvoert. Naar aanleiding van de herwaardering van de reservepositie van de bibliotheek kan met de huidige reserves het incidentele tekort opgevangen worden, maar zijn deze per 2024 nagenoeg uitgeput (exclusief de bestemmingsreserves die benodigd zijn voor de verhuizing naar het IKC). Hiermee verdwijnt bestaande flexibiliteit en robuustheid en kunnen tegenvallers niet meer opgevangen worden (minimale solvabiliteit). In de navolgende jaren kampt de bibliotheek vervolgens met een structureel te dichten begrotingstekort.

Ondanks de toekenning van de decentralisatieuitkering voor de jaren 2025 en 2026, waar daarnaast vanaf 2027 een bijdrage van gelijke hoogte uit de algemene uitkering voorwaardelijk is, kampt de bibliotheek vanaf 2025 met een structureel tekort van 21.877. Voor dit structurele tekort dient in gezamenlijkheid nog een passende oplossing gevonden te worden.

		Begrotingstekort per jaar*								
		2024		2025		2026		2027		enz.
Totaal	€	105.000	€	88.039	€	68.039	€	21.877	€	21.877
Structureel	Opgevangen uit	€	21.877	€	21.877	€	21.877	€	21.877	21.877
Incidenteel	reserves	€	66.162	€	46.162	€	-	€	-	-
* onder voorwaarde dat decentralisatieuitkering structureel beschikbaar blijft, ook vanaf 2027										
** exclusief mogelijke besparingen op de huur van huidige locatie 's-Heerenberg										
*** uitgaande van de overstap naar het IKC in 2027										

2. Beschrijving bibliotheek Montferland

Vergelijkbare bibliotheken

Ieder jaar leveren alle bibliotheken in Nederland een breed scala aan data aan de KB in het kader van Gegevenslevering Wsob. Deze data wordt jaarlijks gedeeld via de Bibliotheekstatistiek. De bibliotheek Montferland kan op verschillende manieren vergeleken worden met andere bibliotheken.

Er is gekozen om de bibliotheek Montferland te vergelijken met andere bibliotheken die twee vestigingen kennen. In Nederland tellen twaalf (12) bibliotheken met twee vestigingen. Om qua verzorgingsgebied een meer realistische vergelijking te kunnen maken, is een bandbreedte door ons ingesteld. Hierdoor kunnen een zestal collega-bibliotheken (gearceerd in geel) vergeleken worden met de situatie in Montferland.

Bibliotheek	Verzorgingsgebied
DOK	104.572
de Bibliotheek Hilversum	91.733
BiblioNu	87.003
de Bibliotheek Hengelo	81.476
de Bibliotheek Huizen Laren Blaricum	64.825
de Bibliotheek Kampen	54.791
de Bibliotheek Voorschoten-Wassenaar	52.501
de Bibliotheek Wijchen	41.344
de Bibliotheek Rijssen-Holten	38.231
de Bibliotheek Montferland	36.359
de Bibliotheek Wierden	24.643
de Bibliotheek Staphorst	17.177

Bron: Bibliotheekstatistiek 2022

2. Beschrijving bibliotheek Montferland

Huisvestingslasten per inwoner

Bibliotheek	Kosten huisvesting bieb (incl. servicekosten etc.)	Verzorgings-gebied	Huisvestings-last per inwoner
de Bibliotheek Kampen	€ 448.370,00	54.791	€ 8,18
de Bibliotheek Montferland	€ 220.607,00	36.359	€ 6,07
de Bibliotheek Voorschoten-Wassenaar	€ 285.916,00	52.501	€ 5,45
de Bibliotheek Rijssen-Holten	€ 204.403,00	38.231	€ 5,35
de Bibliotheek Staphorst	€ 80.583,00	17.177	€ 4,69
de Bibliotheek Wierden	€ 59.183,00	24.643	€ 2,40
de Bibliotheek Wijchen	€ 99.247,00	41.344	€ 2,40
Gemiddelde Nederland	€ 970.568,00	128.153	€ 6,04
Gemiddelde Benchmark	€ 199.758,43	37.864	€ 4,93

Bron: Bibliotheekstatistiek 2022

In de vergelijking met zes bibliotheken uit de benchmark scoort de bibliotheek Montferland qua huisvestingslasten per inwoner het één na hoogst, namelijk €6,07. Deze relatief hoge huisvestingslasten zijn inmiddels onderwerp van gesprek tussen de bibliotheek en de gemeente Montferland, mede met het oog op het IKC.

Huisvesting Didam

In 2022 heeft de bibliotheek Montferland het in eigendom zijnde pand in de Schoolstraat verkocht vanwege herinrichtingsplannen van de gemeente Montferland op deze locatie. Een groot deel van de opbrengst van de verkoop van het pand is geïnvesteerd in het huidige huurpand van Plavei aan het Waverlo. Deze investering is verrekend met de maandelijkse huurprijs (per m2). Echter, in de 'oude' situatie aan de Schoolstraat was sprake van huurkosten noch van servicekosten (exclusief energiekosten). Deze huidige 'kostenposten' zijn bij de verhuizing naar het Waverlo niet meegenomen in de (exploitatie)subsidie van de bibliotheek Montferland. De investeringen in het pand zijn daarnaast geactiveerd (staan op de balans) en het huurcontract met verhuurder Plavei ligt vast tot en met 2042.

Huisvesting 's-Heerenberg

In 's-Heerenberg huurt de bibliotheek Montferland een pand van de gemeente. Echter, er bestaat onduidelijkheid over het aantal daadwerkelijk gehuurde m2. Daarnaast lijkt de huurprijs per m2 in 's-Heerenberg niet marktconform. Beide aspecten leiden tot een (hogere) huurprijs dan wellicht in rekening had moeten worden gebracht in de afgelopen jaren. De bibliotheek is momenteel over beide zaken in gesprek met gemeente Montferland, met eventueel een compensatie voor de te hoog in rekening gebrachte huur.

2. Beschrijving bibliotheek Montferland

Exploitatiesubsidie per inwoner

Bibliotheek	Exploitatie-subsidie per inwoner	% huisvesting van expl. subsidie
de Bibliotheek Kampen	€ 26,41	31,0%
de Bibliotheek Rijssen-Holten	€ 21,76	24,6%
de Bibliotheek Wierden	€ 20,92	11,5%
de Bibliotheek Staphorst	€ 20,17	23,3%
de Bibliotheek Montferland	€ 19,68	30,8%
de Bibliotheek Voorschoten-Wassenaar	€ 19,41	28,1%
de Bibliotheek Wijchen	€ 17,85	13,4%
Gemiddelde Nederland	€ 22,92	26,1%
Gemiddelde Benchmark	€ 20,89	23,2%

Bron: Bibliotheekstatistiek 2022

De gemeente is de grootste 'financier' van een bibliotheek. In de Bibliotheekstatistiek is terug te vinden wat de hoogte is van de totale exploitatiesubsidie in de benchmark. Deze subsidie kan worden gedeeld door het aantal inwoners van het verzorgingsgebied om tot een bedrag per inwoner te komen.

De bibliotheek Montferland scoort lager dan het gemiddelde van de benchmark en lager dan het gemiddelde in Nederland. Dit impliceert dat de exploitatiesubsidie van de gemeente relatief laag is.

Zoals eerder genoemd zijn de huisvestingslasten een pijnpunt op de begroting van de bibliotheek Montferland. De bibliotheken uit de benchmark scoren doorgaans 23,2% aan huisvesting. Over het algemeen spendeert een bibliotheek in Nederland gemiddeld ruim een kwart (26,1%) van de ontvangen exploitatiesubsidie aan de huisvesting.

In het geval van de bibliotheek Montferland gaat relatief gezien 30,8% van de exploitatiesubsidie naar de huisvesting. Dat is 7,6 procentpunt hoger dan het gemiddelde van de benchmark en 4,7 procentpunt hoger dan het landelijk gemiddelde.

Kortom: de exploitatiesubsidie per inwoner is laag, terwijl een groot deel hiervan 'verloren' gaat aan huisvestingslasten.

2. Beschrijving bibliotheek Montferland

Exploitatiesubsidie per inwoner (exclusief huisvesting)

Bibliotheek	Exploitatiesubsidie per inwoner excl. huisvesting
de Bibliotheek Wierden	€ 18,51
de Bibliotheek Kampen	€ 18,22
de Bibliotheek Rijssen-Holten	€ 16,41
de Bibliotheek Staphorst	€ 15,48
de Bibliotheek Wijchen	€ 15,45
de Bibliotheek Voorschoten-Wassenaar	€ 13,96
de Bibliotheek Montferland	€ 13,61
Gemiddelde Nederland	€ 16,87
Gemiddelde Benchmark	€ 15,95

Bron: Bibliotheekstatistiek 2022

Om een beter beeld te krijgen van het deel van de exploitatiesubsidie dat kan worden gebruikt voor het primair proces, kan eenzelfde vergelijking gemaakt worden van de subsidie per inwoner *minus huisvestingslasten*.

Uit de benchmark met andere bibliotheken blijkt dat het bedrag per inwoner aan exploitatiesubsidie het laagst uitvalt voor de bibliotheek Montferland, namelijk €13,61. Dit bedrag ligt substantieel beneden het gemiddelde van zowel de benchmark als Nederland. De exploitatiesubsidie per inwoner minus de huisvestingslasten is voor de bibliotheek Montferland 14,7% lager dan het gemiddelde van de benchmark. Ten opzichte van het gemiddelde van Nederland scoort de bibliotheek Montferland 19,3% lager.

Overigens stelt het concept-normenkader van de Wsob een bekostigingsnorm voor de gemeente Montferland voor van een exploitatiesubsidie per inwoner van maar liefst €24,- per inwoner. Daarbij geldt wel dat hierbij al rekening is gehouden met het doorgeven van extra rijksmiddelen die vanaf 2025 beschikbaar komen (€3,- per inwoner).

Kortom: de exploitatiesubsidie exclusief huisvesting laat een nog groter gat zien.

2. Beschrijving bibliotheek Montferland

Bezetting (aantal FTE per inwoner)

Bibliotheek	Aantal FTE per inwoner (*1000)
de Bibliotheek Kampen	0,402
de Bibliotheek Voorschoten-Wassenaar	0,211
de Bibliotheek Wijchen	0,198
de Bibliotheek Rijssen-Holten	0,189
de Bibliotheek Staphorst	0,180
de Bibliotheek Wierden	0,162
de Bibliotheek Montferland	0,155
Gemiddelde Nederland	0,249
Gemiddelde Benchmark	0,214

De bibliotheek Montferland telt op dit moment een bezetting van 5,77 FTE. Tot en met 2024 gold dat de formatie gelijk stond aan bezetting. Met ingang van 2025 is sprake van een formatieplan. Ze geeft zelf aan dat haar bezetting krap is om naast haar vijf wettelijke kernfuncties deze uit te breiden en te verdiepen dan wel nieuwe initiatieven op te pakken. Daarnaast bestaat er kwetsbaarheid in het borgen van continuïteit in de huidige dienstverlening.

Op basis van benchmarkgegevens over de formatieve bezetting per 1.000 inwoners geldt dat de bibliotheekfunctie van Montferland zowel landelijk gezien als qua specifieke benchmarkgroep onder het gemiddelde scoort met 0,155 fte per 1.000 inwoners. Dit is een 27,5% lagere bezetting dan vergeleken met de overige zes bibliotheken, en liefst 37,8% lager dan het landelijk gemiddelde.

Kortom: zowel landelijk als de specifieke benchmark laten zien dat de bibliotheek Montferland formatief krap bezet is.

Bron: Bibliotheekstatistiek 2022

2. Beschrijving bibliotheek Montferland

Uitdagingen bibliotheek Montferland (1/2)

- De bibliotheek Montferland heeft **een actualisatie van het huidige strategische beleidsplan** qua merenjarenperspectief. Hiermee ontstaat een spreekwoordelijk punt op de horizon waar specifiek naartoe gewerkt kan worden door de bibliotheek en haar unieke rol binnen de Montferlandse gemeenschap. Daarbij ontbreekt er een **gestructureerd (formeel) overleg** tussen de gemeente en de bibliotheek om strategische beslissingen af te wegen en hierop te sturen. **Een herijking van de huidige governance** c.q. bestuurs-/overlegstructuren tussen gemeente en bibliotheek biedt kansen voor optimalisatie.
- Het meer **aanspreken van potentieel geïntegreerde samenwerking** en afstemming met sociaal-culturele partners en andere belanghebbenden door de bibliotheek Montferland, zorgt voor meer synergie en het ontstaat van nieuwe en extra kansen voor de Montferlandse gemeenschap. Daarnaast kan de bibliotheek daarmee een **proportionele bijdrage leveren aan het bibliotheeknetwerk** in Gelderland.
- Er liggen voor de bibliotheek Montferland kansen op het gebied van **beschikbare fondsen en subsidies** die haar positie zouden kunnen versterken. Door de huidige krapte in formatie, is er onvoldoende tijd deze fondsen en subsidies aan te spreken waardoor structurele financiële stabiliteit (met incidentele gelden) en programmatische diversiteit nog uitblijven.
- Bibliotheek Montferland bezit **relatief beperkte formatieve capaciteit** om de groeiende en veranderende taken van de bibliotheek in de volle breedte én diepte te kunnen uitvoeren, waardoor het momenteel kansen mist en kwetsbaar is op het gebied van continuïteit van dienstverlening.

2. Beschrijving bibliotheek Montferland

Uitdagingen bibliotheek Montferland (2/2)

- **Additionele inzet op personeelsontwikkeling van de huidige bezetting en het aantrekken van nieuwe talenten** om toekomstige uitdagingen aan te gaan zijn nodig voor een moderne bibliotheekfunctie die voldoet aan wet- en regelgeving en past bij de toon en aard van de lokale Montferlandse gemeenschap.
- Een **huisvestingsconcept dat past bij een moderne bibliotheek ontbreekt** deels. Tevens drukken de huidige huisvestingslasten op het budget dat eigenlijk beschikbaar had moeten zijn voor de uitoefening van de primaire taken van de bibliotheek.
- **Meer benutten potentieel van de programmatische en dienstverleningscapaciteit**, onder andere de Bibliotheek op school, Informatiepunt Digitale Overheid (hierna: IDO) en de VoorleesExpress waarmee nog beter kan worden ingespeeld op de behoefte van het verzorgingsgebied.
- **Permanent investeren in (informatie)technologie en datagedreven werken** ter verbetering van organisatieprocessen en ter versterking van de strategische positie van de bibliotheek in de Montferlandse gemeenschap.
- **Toekomstige financiering op structurele basis** kent onzekerheidsfactoren, deels als gevolg van huidige huisvesting en deels als gevolg van het inzetten van de huidige reservepositie op incidentele tekorten die een min of meer een 'structureel' karakter hebben.

3. Toetsingskader

3. Toetsingskader

Benoemen van criteria, verdeeld over drie categorieën

Op basis van de gesprekken met de bibliotheek Montferland en de gemeente Montferland, de Bibliotheekstatistiek 2022 en het bureauonderzoek waarbij diverse documenten zijn doorgenomen, is door ons een vertaling gemaakt naar een toetsingskader. Dit toetsingskader is onder te verdelen in drie categorieën. Op de onderwerpen per categorie volgt op de navolgende pagina's een nadere toelichting.



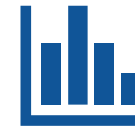
Strategie & Beleid

- Verzorgingsgebied
- Aantal vestigingen
- Aantal gemeenten in verzorgingsgebied
- Strategische ligging
- Exploitatie
- Financieringsniveau
- Huisvesting en huisvestingslasten



Organisatie & Mensen

- Bezetting
- Type organisatie
- Huidig verband met bibliotheek/gemeente Montferland



Processen & Informatie

- Digitalisering
- Openingsuren
- Ledenactiviteit
- Bezoekersactiviteit
- Bibliotheek op school

3. Toetsingskader

Criteria Strategie en Beleid (1/2)

criterium	Toelichting
Verzorgingsgebied	Een optimaal verzorgingsgebied voor een bibliotheek in Nederland kent een bandbreedte van 30.000 en 120.000 inwoners. Het inwonertal van Montferland (36.873) ligt nabij de ondergrens.
Aantal vestigingen	De potentiële samenwerkings-/fusiepartners hebben een uiteenlopend aantal vestigingen.
Aantal gemeenten in verzorgingsgebied	Het aantal gemeenten dat een bibliotheek bedient (<i>span of attention</i>), heeft effect op de directe sturing van de gemeente op de bibliotheek. Daarnaast kunnen gemeentelijke bijdragen van elkaar variëren, bestaan mogelijk per gemeente eigen overlegstructuren en –momenten en/of geldt dat iedere gemeente eigen, specifieke beleidsdoelen kan benoemen die moeten zorgen voor couleur locale bij een desbetreffende gemeente. Zowel bibliotheek als gemeente Montferland hebben er baat bij dat het aantal gemeenten dat wordt bediend door de bibliotheek beperkt blijft.
Strategische ligging	Voor dit onderzoek is de ligging van potentiële samenwerkings-/fusiepartners van strategisch belang. De samenwerkings-/fusiepartner moet immers een logische verbinding kennen met de gemeente Montferland. Indien de partner zich niet binnen de gemeente Montferland bevindt, moet het om een buurgemeente gaan. Daarbij wordt gekeken wat voor de inwoners een meest logische samenwerking betreft die passend is. De gemeente Montferland heeft er daarnaast voor gekozen om op het gebied van bestuurlijke gemeentelijke samenwerking zich aan te sluiten bij de Achterhoek.
Exploitatie	Bij het vergelijken van potentiële samenwerkingspartners wordt gekeken naar de totale exploitatie van de organisaties.

3. Toetsingskader

Criteria Strategie en Beleid (2/2)

Criterium	Toelichting
Financieringsniveau	Naast de totale exploitatie is de hoogte van financiering een relevante factor bij het aangaan van een samenwerking.
Huisvesting en huisvestingslasten	Huisvesting is momenteel een punt van aandacht voor de bibliotheek Montferland, bij beide vestigingen speelt een (financiële) discussie. De huisvestingslasten van de bibliotheek Montferland zijn relatief hoog.

3. Toetsingskader

Criteria Organisatie en Mensen

criterium	Toelichting
Bezetting	Belangrijk om in overweging te nemen bij een samenwerking/fusie tussen organisaties is zowel de formatie als de feitelijke bezetting. Bekend is dat zowel de formatie als de bezetting van bibliotheek Montferland relatief laag is. De bibliotheek heeft baat bij een breder bezette organisatie om daarmee schaalvoordelen te halen op het primaire proces en bij bedrijfsvoeringsprocessen, bijvoorbeeld bij het oppakken van nieuwe projecten, inzetten op nieuwe ambities en het combineren van bedrijfsvoeringsfuncties. Als laatste wordt gekeken naar de visie van de partners op de inzet van vrijwilligers.
Type organisatie	De bibliotheek en gemeente Montferland bepalen zelf haar focus: dan wel een focus op alleen de bibliotheekfunctie, dan wel een bredere onderwijs- en cultuur-focus. Daarnaast is het belangrijk dat een potentiële samenwerkings-/fusiepartner een vergelijkbare organisatiecultuur heeft en werkt vanuit vergelijkbare normen en waarden. Als laatste moet een potentiële samenwerkings-/fusiepartner aandacht kunnen geven aan relevante belanghebbenden rondom de bibliotheek Montferland. Bij monde van de RvT dient een grote focus te liggen op de bibliotheekfunctie. De meerwaarde van een fusie met een multifunctionele cultuurorganisatie (hierna: MFCO) ten opzichte van een bibliotheek en andersom dient hierbij te worden bepaald, inclusief de impact op huidige samenwerkingspartners die actief zijn binnen de gemeente.
Huidig verband met bibliotheek/ gemeente Montferland	In hoeverre is een potentiële samenwerkings-/fusiepartner reeds verbonden aan de gemeente Montferland dan wel de bibliotheek Montferland.

3. Toetsingskader

Criteria Processen en Informatie

Criterium	Toelichting
Digitalisering	Actualiteit van hardware en software van de bibliotheek is leidend. Organisatie moet enige affiniteit hebben met een bibliotheeksysteem om de bestaande functie goed te kunnen borgen.
Openingsuren	Er wordt gekeken naar het gemiddeld aantal full-service openingsuren per organisatie.
Ledenactiviteit	De ledenactiviteit kan op twee manieren worden uitgedrukt. Enerzijds kan het aantal leden van de bibliotheek worden uitgedrukt als percentage van het totaal aantal inwoners van het verzorgingsgebied. Anderzijds wordt er een vergelijking gemaakt op het gebruik van de collectiefunctie van de bibliotheek, uitgedrukt in een aantal uitleningen per lid.
Bezoekersactiviteit	De organisaties kunnen worden vergeleken op het gebied van aantal bezoekers per jaar.
De Bibliotheek op school	Het is wenselijk om als bibliotheek aanwezig te zijn op scholen binnen het verzorgingsgebied. Bibliotheek Montferland heeft op dit terrein een opgave en heeft baat bij een samenwerkings-/fusiepartner die hier ervaring in heeft. Van belang is in hoeverre een samenwerkings-/fusiepartner invulling kan geven aan het concept de Bibliotheek op school.

4. Analyse

4. Analyse

Introductie

Op de navolgende pagina's zijn onze analyses opgenomen die wij per categorie hebben uitgeschreven. Deze analyses zijn gebaseerd op enerzijds de informatie die uit de verkennende gesprekken met potentiële samenwerkings-/fusiepartners zijn gevoerd en anderzijds de informatie (kengetallen) die voortkomt uit de Bibliotheekstatistiek (peiljaar 2022). Kwalitatieve informatie is daarmee verrijkt met kwantitatieve informatie dan wel onderbouwingen.



Strategie & Beleid



Organisatie & Mensen



Processen & Informatie

In eerste instantie worden criteria behandeld voor de bibliotheek Montferland in vergelijking met de vier potentiële samenwerkings-/fusiepartners: bibliotheek Achterhoekse Poort, Kunstwerk! Liemers, bibliotheek West-Achterhoek en Welcom.

Vervolgens is op verzoek van de gezamenlijke opdrachtgever een verdieping op enkele criteria uitgevoerd, specifiek met betrekking tot de bibliotheek Achterhoekse Poort en Kunstwerk! Liemers.



de Bibliotheek
Montferland



4. Analyse

Strategie & Beleid

4. Analyse

Criterium: verzorgingsgebied



Totaal verzorgingsgebied (inclusief Montferland):

36.873

103.583

121.937

143.694

36.873

Een optimaal verzorgingsgebied voor een bibliotheek in Nederland ligt tussen de 30.000 en 120.000 inwoners. Het verzorgingsgebied van Montferland (36.873) ligt op de ondergrens van de bandbreedte.

Indien de bestaande verzorgingsgebieden per potentiële samenwerkings-/fusiepartner worden opgeteld met het verzorgingsgebied van Montferland, vallen de twee bibliotheken buiten de bovengenoemde bandbreedte. De Achterhoekse Poort zou samen met de bibliotheek Montferland uitkomen op een verzorgingsgebied binnen de bandbreedte, welke zou leiden tot een regio Achterhoek met drie soortgelijke verzorgingsgebieden van circa 100.000 inwoners (103.583)*. Daarnaast geldt dat bij een (vergaande) samenwerking of fusie met Welcom het verzorgingsgebied niet groter wordt en bij de ondergrens van de bandbreedte blijft liggen. Nog even los van het feit dat geredeneerd vanuit de wettelijke kernfuncties van de bibliotheek Welcom minder toegevoegde waarde biedt dan een bibliotheek die een soortgelijke omvang telt. Immers een vergroting van het verzorgingsgebied betekent ook een vergroting van de financiering vanuit meerdere gemeenten en daarmee een vermindering van kwetsbaar op een aantal bibliotheek specifieke functies en specialismen.

*De bibliotheek Oost-Achterhoek heeft namelijk een verzorgingsgebied van 102.638 en West-Achterhoek op zichzelf een aantal van 105.659.

4. Analyse

Criterium: aantal vestigingen



De potentiële samenwerkings-/fusiepartners hebben een uiteenlopend aantal vestigingen.

De bibliotheek Montferland telt twee vestigingen, namelijk één in Didam en één in 's-Heerenberg. De Achterhoekse Poort telt zes vestigingen. Kunstwerk! bestaat uit drie vestigingen. West-Achterhoek bestaat uit vijf vestigingen. Welcom heeft, net als de bibliotheek Montferland, twee vestigingen: in Didam en 's-Heerenberg.

Het lijkt in onze optiek meer relevant om te kijken naar het aantal gemeenten dat een instelling bedient (*span of attention*). Dit wordt op de volgende pagina behandeld.

4. Analyse

Criterium: aantal gemeenten in verzorgingsgebied



Totaal aantal gemeenten (inclusief Montferland):

1

3

4

4

1

Het aantal gemeenten dat een bibliotheek bedient, heeft effect op de directe sturing van de gemeente op de bibliotheek. Vergelijkbaar met de aansturing van een Gemeenschappelijk Regeling (hierna: GR) waar eveneens sprake is van (meer) indirecte sturing. Ook is de kans groot dat gemeentelijke bijdragen verschillen tussen gemeenten die gebruik maken van dezelfde bibliotheek. Vaak als gevolg van andere overwegingen die meespelen bij een gemeenten, zoals specifieke beleidsdoelen of couleur locale ambities/prioriteiten.

Vanuit de bibliotheek geredeneerd betekent het bedienen van meerdere gemeenten dikwijls dat er sprake is van verschillende overlegstructuren en -momenten, afhankelijk van de wensen en betrokkenheid van het ambtelijke apparaat en uiteraard de wensen van de bestuurder(s). Dit zorgt voor een beslag op de tijdsbesteding van met name de directeur-bestuurder van de bibliotheek.

Tenslotte vermelden wij nog dat de gemeente Montferland, ondanks haar keuze om op het gebied van bestuurlijke gemeentelijke samenwerking zich aan te sluiten bij de Achterhoek, situationeel bepaalt aan te sluiten op de regio's Achterhoek dan wel Liemers. Dit kan voor een extra dimensie zorgen tijdens de overleggen tussen gemeente en bibliotheek.

Ten aanzien van de onderzochte samenwerkings-/fusiepartners geldt het volgende:

- De Achterhoekse Poort opereert nu in 2 gemeenten, waardoor bij een samenwerking/fusie met deze partij het totaal op 3 gemeenten zou uitkomen.
- Kunstwerk! opereert nu in 3 gemeenten, waardoor bij een samenwerking/fusie met deze partij het totaal op 4 gemeenten zou uitkomen.
- West-Achterhoek opereert nu in 3 gemeenten, waardoor bij een samenwerking/fusie met deze partij het totaal op 4 gemeenten zou uitkomen.
- Welcom is alleen actief in de gemeente Montferland, waardoor de voorzieningen in Montferland nabij blijven.

4. Analyse

Criterium: strategische ligging



In 2005 vond een fusie plaats tussen de gemeenten Bergh en Didam wat leidde tot de vorming van de gemeente Montferland. Historisch gezien ligt 's-Heerenberg (Bergh) in de regio Achterhoek en Didam in de regio Liemers. Hoewel er soms gesproken wordt over een splitsing van de twee bibliotheeklocaties over de twee regio's, wordt dit door de gemeente nadrukkelijk niet als een realistische optie beschouwd.

Op het gebied van bestuurlijke gemeentelijke samenwerking heeft de gemeente Montferland de strategische keuze gemaakt voor de Achterhoek, maar sluit samenwerking in de regio Liemers niet uit wanneer dit voor de inwoners de meest logische samenwerking is. Voor dit onderzoek is de strategische ligging van potentiële samenwerkings-/fusiepartners van belang, omdat Kunstwerk! deel uitmaakt van de regio Liemers, terwijl de bibliotheken De Achterhoekse Poort en West-Achterhoek in de Achterhoek liggen. Welcom, net als de bibliotheek Montferland, heeft zowel een vestiging in Didam alsook in 's-Heerenberg.

Als het gaat om de bibliotheekfunctie, neigt de RvT van de bibliotheek Montferland aan te sluiten bij de regio Achterhoek gegeven het groeipotentieel op lange termijn. De gemeente Montferland sluit aansluiting bij de regio Liemers niet uit wanneer dit voor alle inwoners van haar gemeente de meest optimale oplossing is.

4. Analyse

Criterium: exploitatie



Bibliotheek	Totale exploitatie
Kunstwerk! de Bibliotheek Liemers	€ 3.889.311
Welcom	€ 3.020.240
de Bibliotheek West-Achterhoek	€ 2.411.105
de Bibliotheek Achterhoekse Poort	€ 1.908.478
de Bibliotheek Montferland	€ 985.492
Gemiddelde overzicht	€ 2.442.925

Bij het vergelijken van potentiële samenwerkingspartners wordt gekeken naar de totale exploitatie van de organisaties. Uit de jaarverslagen van 2022 is te vinden dat Kunstwerk! de grootste exploitatie heeft, gevolgd door Welcom. Dit is te verklaren, omdat naast de bibliotheekfunctie een breed scala aan andere activiteiten worden uitgevoerd.

Zuiver kijkend naar de bibliotheken heeft West-Achterhoek de grootste exploitatie. De bibliotheek Montferland is beduidend de kleinste organisatie op het gebied van totale exploitatie. Dit laatste kan kansen bieden voor de bibliotheek Montferland én de gemeente Montferland om als meer gelijke partij aan te sluiten als het gaat om bijvoorbeeld zeggenschap en directe sturing.

4. Analyse

Criterium: financieringsniveau



Bibliotheek	Exploitatie-subsidie per inwoner incl. huisvesting	Exploitatie-subsidie per inwoner excl. huisvesting
Welcom	€ 49,41	€ 36,43
de Bibliotheek Achterhoekse Poort	€ 20,77	€ 16,76
de Bibliotheek Montferland	€ 19,68	€ 13,61
de Bibliotheek West-Achterhoek	€ 17,49	€ 12,11
Kunstwerk! de Bibliotheek Liemers	€ 12,42	€ 9,27
Gemiddelde Nederland*	€ 22,92	€ 16,87
Gemiddelde overzicht*	€ 17,59	€ 12,94

Naast de totale exploitatie is de hoogte van financiering van de deelnemende gemeenten een relevante factor bij het aangaan van een samenwerking. Enige vergelijkbaarheid is gewenst, waarbij Montferland minder baat heeft bij een organisatie met een lagere financiering. Voor een toekomstige samenwerkings-/fusiepartner is het financieringsniveau van bibliotheek Montferland uiteraard ook van belang. De exploitatiesubsidie per inwoner exclusief huisvesting bedraagt voor de bibliotheek Montferland € 13,61. Inclusief huisvesting bedraagt de exploitatiesubsidie per inwoner € 19,68.

De Achterhoekse Poort ontvangt een relatief hoge financiering van haar gemeenten. Kunstwerk! ontvangt een relatief lage financiering, maar tijdens het interview is door de directeur aangegeven dat de subsidie van alle drie gemeenten zal worden verdubbeld (een onderbouwing daarvan was ten tijde van het optekenen van deze rapportage niet voorhanden). West-Achterhoek ontvangt een iets lagere financiering dan de bibliotheek Montferland. Dit komt voornamelijk door de relatief lage financiering van de gemeente Doetinchem. West-Achterhoek staat aan de vooravond van een nieuwe budgetovereenkomst om de financieringen van de gemeenten (meer) gelijk te trekken. Welcom ontvangt verreweg de hoogste subsidie per inwoner, echter dit betreft geen financiering van de bibliotheekfunctie waardoor een vergelijking mank gaat met de overige data.

*Welcom wordt niet meegenomen in de gemiddelden, omdat alleen een vergelijking wordt gemaakt tussen verschillende bibliotheken.

4. Analyse

Criterium: huisvesting en huisvestingslasten



Bibliotheek	Kosten huisvesting bieb (incl. servicekosten etc.)	Verzorgingsgebied	Huisvestingslast bieb per inwoner
Welcom	€ 472.065,00	36.359	€ 12,98
de Bibliotheek Montferland	€ 220.607,00	36.359	€ 6,07
de Bibliotheek West-Achterhoek	€ 568.477,00	105.659	€ 5,38
de Bibliotheek Achterhoekse Poort	€ 266.329,00	66.487	€ 4,01
Kunstwerk! de Bibliotheek Liemers	€ 265.870,00	84.537	€ 3,15
Gemiddelde Nederland*	€ 970.568,00	128.153	€ 6,04
Gemiddelde overzicht*	€ 427.364,00	65.880	€ 4,65

Huisvesting, bij beide vestigingen, is momenteel een punt van aandacht voor de bibliotheek Montferland. De huisvestingslasten van de bibliotheek Montferland zijn namelijk relatief hoog. De bibliotheek heeft er baat bij dat de huisvestingslasten van een potentiële samenwerkings-/fusiepartner meer in balans zijn, waardoor meer financiering naar het primaire proces gaat dan naar huisvestingslasten. De huisvestingslasten voor puur de bibliotheekfunctie inclusief servicekosten en andere bijkomende kosten bedraagt voor de bibliotheek Montferland € 220.607,00 (2022). Dit resulteert in een huisvestingslast per inwoner van € 6,07. Er spelen ontwikkelingen om de huidige huisvestingslasten in Montferland te verlagen, welke verder in het onderzoek worden toegelicht.

Bij De Achterhoekse Poort is de huisvestingslast per inwoner relatief laag vergeleken met dat van de bibliotheek Montferland. Vier van de zes panden zijn in eigendom en de overige twee worden gehuurd. Op dit moment wordt een beperkt risico gelopen ten aanzien van huisvesting. Voor Kunstwerk! wordt in dit overzicht slechts de huisvestingslast voor de bibliotheekfunctie meegenomen en zijn de lasten uiteraard gespreid over verschillende organisatieonderdelen. Bij West-Achterhoek ligt de huisvestingslast per inwoner iets lager dan dat van de gemeente Montferland. Bij Welcom worden beide panden gehuurd en heeft de huisvestingslast uiteraard geen betrekking op een bibliotheekfunctie, maar op de welzijnsfunctie die blijkbaar uitgebreidere lasten met zich meebrengen: de huisvestingslast per inwoner voor Welcom valt het hoogst uit, waardoor ook deze vergelijking mank gaat.

*Welcom wordt niet meegenomen in de gemiddelden, omdat alleen een vergelijking wordt gemaakt tussen verschillende bibliotheken.

4. Analyse

Mensen & Organisatie

4. Analyse

Criterium: bezetting



Bibliotheek	Aantal FTE	Aantal FTE per inwoner (*1000)
de Bibliotheek Achterhoekse Poort	14,50	0,218
de Bibliotheek West-Achterhoek	17,72	0,168
de Bibliotheek Montferland	5,64	0,155
Kunstwerk! de Bibliotheek Liemers	11,14	0,132
Welcom	NVT	NVT
Gemiddelde Nederland	33,76	0,249
Gemiddelde overzicht	12,25	0,168

Belangrijk om in overweging te nemen bij een samenwerking tussen organisaties is zowel de formatie als de bezetting. Daar waar bij een compacte organisatie brede profielen nadrukkelijk worden gezocht, kent een opschaling enerzijds schaalvoordelen op primaire en bedrijfsmatige processen en anderzijds de mogelijkheid om te specialiseren. Dit kan worden uitgedrukt in aantal FTE per 1000 inwoners.

Bekend is dat de bezetting van bibliotheek Montferland laag is, met 0,155 FTE per 1000 inwoners. De bibliotheek wenst een breder bezette organisatie om daarmee schaalvoordelen te halen op het primaire proces en bij bedrijfsvoeringsprocessen, bijvoorbeeld het oppakken van nieuwe projecten, inzetten op nieuwe ambities en het combineren van bedrijfsvoeringsfuncties.

De Achterhoekse Poort is aanzienlijk breder bezet dan de bibliotheek Montferland. West-Achterhoek heeft een relatief gezien een soortgelijke bezetting als dat van bibliotheek Montferland. Kunstwerk! sluit daarbij de gelederen voor wat betreft de bibliotheekfunctie. De cijfers van Welcom wegens het ontbreken van een bibliotheekfunctie onbekend.

4. Analyse

Criterium: type organisatie



De bibliotheek en gemeente Montferland bepalen zelf haar focus: dan wel een focus op alleen de bibliotheekfunctie, dan wel een bredere onderwijs- en cultuur-focus. Daarnaast is het belangrijk dat een potentiële samenwerkingspartner een vergelijkbare organisatiecultuur heeft en werkt vanuit vergelijkbare normen en waarden. Als laatste moet een potentiële samenwerkings-/fusiepartner aandacht kunnen geven aan relevante belanghebbenden rondom de bibliotheek Montferland. Bij monde van de RvT dient een grote focus te liggen op de bibliotheek en spreekt daarmee een voorkeur uit voor een organisatie met een pure bibliotheekfunctie.

De Achterhoekse Poort en West-Achterhoek zijn organisaties welke puur de bibliotheekfunctie bekleden. Buiten de bibliotheekfunctie wordt bijvoorbeeld in Aalten (Achterhoekse Poort) per 2025/2026 cultuureducatie verzorgd. Kunstwerk! is een cultuur-georiënteerde organisatie die naast de bibliotheekfunctie ook een theater en een museum exploiteert en cultuureducatie op zich neemt. Welcom is een welzijnsorganisatie, maar verzorgt momenteel de VoorleesExpress, wat doorgaans een aspect is van de bibliotheekfunctie.

4. Analyse

Criterium: huidig verband met bibliotheek/gemeente Montferland

In hoeverre is een potentiële samenwerkings-/fusiepartner reeds verbonden aan de gemeente Montferland dan wel de bibliotheek Montferland.



De positie directeur-bestuurder van de bibliotheek Montferland wordt momenteel a.i. vervuld door de directeur-bestuurder van De Achterhoekse Poort. De invulling van de directeur-bestuurder a.i. wordt door de personeelsvertegenwoordiging van de bibliotheek Montferland en de RvT van de bibliotheek Montferland als prettig ervaren.

Daarbij kenden de twee organisaties in voorgaande jaren eenzelfde directeur-bestuurder, waardoor zij qua organisatiecultuur dezelfde kenmerken vertonen.

De Achterhoekse Poort maakt onderdeel uit van de Achterhoekse bibliotheken (SAMBA) en de Samenwerkende Gelderse Bibliotheken (SGB).



Kunstwerk! levert momenteel verschillende diensten aan de gemeente Montferland, waaronder cultuureducatie voor wat betreft het Didamse deel, daar waar Amphion dit verzorgt in 's-Heerenberg. Daarnaast heeft Kunstwerk! een verband met de gemeente Montferland op het gebied van erfoodeducatie, waar de gemeente bijdraagt aan het Liemers museum. Inhoudelijk bevat dit raakvlakken met cultuur-historisch erfgoed in Montferland (schutterijen, verenigingsleven), het ontsluiten van de collectie en op basis van thematiek verbindingen leggen tussen het verleden, heden en de toekomst.

Kunstwerk! maakt onderdeel uit van de Samenwerkende Gelderse Bibliotheken (SGB).



West-Achterhoek maakt onderdeel uit van de Achterhoekse bibliotheken (SAMBA) en de Samenwerkende Gelderse Bibliotheken (SGB).



Welcom werkt op verschillende gebieden al samen met de bibliotheek Montferland.

Gezien de ligging in de gemeente Montferland, is Welcom uiteraard al bekend met de gemeente in kwestie.



de Bibliotheek
Montferland



4. Analyse

Processen & Informatie

4. Analyse

Criterium: digitalisering



**kunst
werk!**



Een met bibliotheek Montferland samenwerkende/fuserende organisatie moet enige affiniteit hebben met de gangbare bibliotheeksystemen om de bestaande bibliotheekfunctie goed te kunnen borgen. Ten aanzien van de actualiteit van de hardware en software van gesproken partners kan slechts worden vermeld dat hier geen noemenswaardige zaken zijn besproken. Wel is duidelijk dat Welcom geen gebruik maakt van een bibliotheekstelsel waardoor het voor de borging van continuïteit en vermindering van de kwetsbaarheid van de bibliotheekfunctie het een minder aantrekkelijke samenwerkings-/fusiepartner maakt.

Een wens van de bibliotheek Montferland is permanent investeren in (informatie)technologie en datagedreven werken. Uit de gesprekken met de potentiële samenwerkings-/fusiepartners is gebleken dat ieder van de partijen een eigen invulling geeft aan innovaties op het gebied van digitalisering en ontwikkelingen op het gebied van technologie waar de bibliotheek Montferland op zou kunnen meeliften. Bij het aangaan van een samenwerking/fusie is het essentieel om aansluiting en mogelijke investeringen te beoordelen. Actualiteit van hardware en software van de bibliotheek is daarbij leidend.

4. Analyse

Criterium: openingsuren

				
Gemiddeld aantal full-service uren per week geopend:				
28,5	28,5	19,3 (44,7 in totaal)	24,6 (26,8 in totaal)	50

Er is gekeken naar het gemiddeld aantal full-service openingsuren per organisatie en per vestiging. De bibliotheek Montferland is gemiddeld 28,5 uur per week geopend. De locatie in 's-Heerenberg is 19 uur per week open. De locatie in Didam is gemiddeld 38 uur per week geopend. Het normenkader van de Wsob stelt overigens dat een 'gewone' bibliotheekvestiging minimaal 30 uur per week professioneel bemenst en geopend dient te zijn.

De Achterhoekse Poort is gemiddeld even veel uren geopend als de bibliotheek Montferland. Kunstwerk! kent vanwege haar veelzijdige organisatie verreweg de ruimste openingsuren per week. Echter is het aantal uren full-service, waar de bibliotheek professioneel bemand is, aanzienlijk lager. West-Achterhoek is iets minder uren geopend dan de bibliotheek Montferland, waarvan wel bijna alle uren full-service beschikbaar zijn. Welcom geeft aan doordeweeks alle dagdelen, de meeste avonden en regelmatig in het weekend open te zijn. Dit hebben wij af rond op circa 50 uren per week.

4. Analyse

Criterium: ledenactiviteit

				
Percentage van het verzorgingsgebied lid van de bibliotheek:				
21,5%	17,9%	21,3%	24,2%	NVT
Uitleningen per lid:				
15,8	19,1	9,3	12,2	NVT

De ledenactiviteit kan op twee manieren worden uitgedrukt; 1. op het gebied van het percentage lid van het verzorgingsgebied, en 2. het aantal uitleningen per lid.

Leden als percentage van het totaal aantal inwoners van het verzorgingsgebied: voor de bibliotheek Montferland geldt dat 21,5% van de inwoners lid is van de bibliotheek. Bij De Achterhoekse Poort is 17,9% lid van de bibliotheek. Bij Kunstwerk! is 21,3% lid van de bibliotheek. Bij West-Achterhoek is 24,2% lid van de bibliotheek.

Het gebruik van de collectiefunctie van de bibliotheek, uitgedrukt in een aantal uitleningen per lid: de bibliotheek Montferland leent gemiddeld 15,8 boeken uit per lid per jaar. Tussen de potentiële samenwerkingspartners liggen ruime verschillen in dit criterium, waar het aantal uitleningen per lid 19,1 is voor De Achterhoekse Poort, 9,3 voor Kunstwerk! en 12,2 voor de West-Achterhoek.

De Achterhoekse Poort leent gemiddeld genomen relatief veel boeken uit per lid. Kunstwerk! leent gemiddeld genomen relatief weinig boeken uit per lid. West-Achterhoek blijft ietwat achter ten opzichte van de bibliotheek Montferland qua uitleningen per lid.

Voor Welcom is dit kengetal niet van toepassing.

4. Analyse

Criterium: bezoekersactiviteit



Bibliotheek	Aantal bezoeken	Aantal bezoeken per inwoner
de Bibliotheek West-Achterhoek	325.594	3,08
de Bibliotheek Achterhoekse Poort	162.590	2,45
Kunstwerk! de Bibliotheek Liemers	120.498	1,43
de Bibliotheek Montferland	(Gedeeltelijk) onbekend	(Gedeeltelijk) onbekend
Welcom	NVT	NVT
Gemiddelde Nederland	370.268	2,74
Gemiddelde overzicht	202.894	2,32

De organisaties kunnen worden vergeleken op het gebied van aantal bezoekers per jaar.

De bibliotheken meten volgens een vaste methode het geschatte jaarbezoek. De data voor de bibliotheek Montferland kan niet worden gebruikt in een vergelijking, omdat de locatie in Didam een multifunctioneel gebouw betreft. De bezoekers van het pand zijn niet uitsluitend bezoekers van de bibliotheek en zijn daarom voor deze locatie niet bijgehouden.

Wel is het aantal bezoekers van drie van de vier potentiële partners in kaart gebracht. Hieruit blijkt dat bij de bibliotheek West-Achterhoek de meeste bezoeken per inwoner worden geregistreerd. Daarentegen is bij Kunstwerk! een lager aantal bezoeken geregistreerd: 1,43 per inwoner.

4. Analyse

Criterium: De Bibliotheek op school



Het is wenselijk om als bibliotheek aanwezig te zijn op de scholen binnen het verzorgingsgebied. Bibliotheek Montferland heeft op dit terrein een opgave en heeft baat bij een samenwerkings-/fusiepartner die hierin ervaring heeft opgedaan.

Vanwege beperkte capaciteit binnen de bibliotheek is momenteel in Montferland een aanwezigheid van **0%** voor wat betreft het concept de Bibliotheek op school, wat vrij uitzonderlijk is voor een hedendaagse bibliotheek. De scholen komen wel naar de bibliotheek in de vorm van groepsbezoeken en er wordt klassikaal geleend, maar hiervoor mist een formele overeenkomst met de onderwijsinstellingen. Hierdoor ontbreekt de commitment van de scholen aan de bibliotheek.

Er wordt gesteld dat de kostprijs voor het organiseren van de bibliotheek op school op circa €50,- per kind/leerling ligt. In de regel betalen onderwijsinstellingen circa €10,- per kind/leerling aan de bibliotheek voor de dienstverlening op de scholen. De overige kosten worden gedekt door bijvoorbeeld de bibliotheek zelf, de gemeente of eventueel het Rijk.



4. Analyse

Verdiepend onderzoek

4. Analyse

Verdiepend onderzoek

Op verzoek van de gezamenlijke opdrachtgever is een verdieping van enkele criteria uitgevoerd die specifiek betrekking heeft op de bibliotheek Achterhoekse Poort en Kunstwerk! Liemers. Dit gezien het feit dat deze twee partners het meest geschikt worden geacht voor een vergaande samenwerking of fusie met de bibliotheek Montferland. De criteria die specifiek zijn uitgelicht zijn hieronder cursief weergegeven.



Strategie & Beleid

- Verzorgingsgebied
- Aantal vestigingen
- Aantal gemeenten in verzorgingsgebied
- *Strategische ligging*
- Exploitatie
- Financieringsniveau
- Huisvesting en huisvestingslasten



Organisatie & Mensen

- *Bezetting*
- *Type organisatie*
- *Huidig verband met bibliotheek/gemeente Montferland*



Processen & Informatie

- Digitalisering
- Openingsuren
- Ledenactiviteit
- Bezoekersactiviteit
- *Bibliotheek op school*

4. Analyse

Verdiepend onderzoek: strategische ligging



Kunstwerk!

Eerder leek het criterium 'strategische ligging' voordelig voor fusiepartners uit de regio Achterhoek. Echter, de gemeente Montferland geeft aan dat op het gebied van gemeentelijke bestuurlijke samenwerking door de gemeente Montferland is gekozen voor de regio Achterhoek, maar dat een samenwerking met een organisatie uit de regio Liemers niet wordt uitgesloten wanneer dit een betere optie is voor alle inwoners van de gemeente. Vanwege geografische kenmerken van de gemeente, namelijk 'de berg', bestaat niet per sé een enkele voor de hand liggende regio om naartoe te bewegen. Om deze redenen is een verdieping op het criterium uitgevoerd.

De Achterhoekse bibliotheken (SAMBA) werken reeds samen, zoals een periodiek educatieoverleg, en verkennen verdere samenwerkingsmogelijkheden op het gebied van bedrijfsvoering. Daarnaast uit de samenwerking met de regio Achterhoek zich in de vorm van het Taalhuis Achterhoek alsook de arbeidsmarktregio Achterhoek.

Daarnaast blijft gelden dat bij een fusie met de Achterhoekse Poort binnen de Achterhoekse bibliotheken een balans zal ontstaan tussen drie bibliotheken in de Achterhoek met een nagenoeg gelijk verzorgingsgebied. Dit kan op lange termijn een mogelijke vervolgstap lijken.

Tot slot is de Achterhoekse Poort ook verbonden aan de bibliotheek in Zevenaar (uit regio Liemers) via de samenwerking bij de SGB.

De bibliotheekvestiging in Didam ligt relatief dichtbij de vestigingen van Kunstwerk!, met name de locatie Zevenaar. Hoewel de locatie in 's-Heerenberg relatief ver weg lijkt te liggen van Kunstwerk!, geldt dat in de praktijk dit even dichtbij is als dat het geval is voor de vestigingen van de Achterhoekse Poort. Zie hiervoor onderstaande afbeelding.



Bibliotheekvestigingen in kaart:

In blauw: Kunstwerk! Liemers

In bruin: Bibliotheek Montferland

In rood: Bibliotheek Achterhoekse Poort

In groen: Bibliotheek West-Achterhoek

4. Analyse

Verdiepend onderzoek: type organisatie



**kunst
werk!**

Een keuze voor een fusie met een organisatie die alleen de bibliotheekfunctie voert dan wel een MFCO kan leiden tot verschillende perspectieven. Om deze reden is op verzoek van de gezamenlijke opdrachtgever een verdieping uitgevoerd op dit criterium.

Type organisatie:

Alleen de bibliotheekfunctie

Een fusie met een organisatie met alleen de bibliotheekfunctie zoals de Achterhoekse Poort zorgt voor een versteviging van het fundament van de bibliotheekfunctie in de samenleving. De focus ligt daarbij op de brede maatschappelijke opgave. Echter, de Achterhoekse Poort investeert op dit moment ook in de ontwikkelingen rondom cultuureducatie (per cursusjaar '25/'26 wordt dit verzorgd in de gemeente Aalten, het enige cultuureducatiepunt voor Overijssel en Gelderland).

Hierbij kan sprake zijn van zowel een verdieping als verbreding van de kernfunctie, mede ingegeven door de reeds bestaande samenwerking tussen de overige Achterhoekse bibliotheken. Het ontwikkelperspectief van de bibliotheekfunctie achten wij in dat kader relatief stabiel; met een verdere ontwikkeling naar een wendbare bibliotheekfunctie die zich kan aanpassen aan de vraag van de maatschappij, mede 'gedwongen' door samenwerkingen op te zoeken (netwerkfunctie).

De bijdrage per inwoner blijft in geval van een keuze voor de Achterhoekse Poort zuiver ten laste van de bibliotheekfunctie. Hierbij stimuleert de Achterhoekse Poort een verschuiving in de verhouding met de gemeenten van een subsidierelatie naar een partnerschap.

Multifunctionele cultuurorganisatie (MFCO)

Een fusie met een MFCO zoals Kunstwerk! biedt kansen op een inzet van een bredere dienstverlening dan alleen de bibliotheekfunctie. Kunstwerk! levert momenteel al cultuureducatie in de kern Didam en heeft ambities meerdere vormen van cultuur te leveren aan de gemeente Montferland, zoals natuur-/milieueducatie, muziekinducatie en taaleducatie. Een meest optimale situatie ontstaat bij langjarige afspraken op dit vlak waarbij meerdere gemeenten zich committeren.

De visie van Kunstwerk! is er op gericht om inwoners mogelijkheden te bieden gebruik te maken van het brede spectrum van een MFCO. Het ontwikkelperspectief is nadrukkelijk afhankelijk van de visie en beleidskeuzes van de gemeente Montferland.

Een MFCO biedt de mogelijkheid om budgetten meer flexibel in te zetten tussen verschillende functies. In de praktijk is bij Kunstwerk! een bewuste keuze gemaakt de focus te leggen op een breder pakket en minder op de traditionele collectiefunctie en bemensing op de locaties met vaste krachten. Aangezien op bedrijfsvoeringsvlak de volwassenheid bij Kunstwerk! groter is, is de verwachting dat hier meer schaalvoordelen te behalen vallen.

4. Analyse

Verdiepend onderzoek: huidig verband met bibliotheek/gemeente Montferland



**kunst
werk!**

Van de vier onderzochte potentiële partners is bekend dat de Achterhoekse Poort en Kunstwerk! het meest verbonden zijn aan de bibliotheek Montferland en/of de gemeente Montferland.

In de regio Achterhoek vindt reeds samenwerking op het gebied van de bibliotheekfunctie plaats. Zowel de bibliotheek als de gemeente Montferland zijn daarmee verbonden aan de regio Achterhoek.

Tenslotte bestond reeds een vorm van samenwerking tussen de Achterhoekse Poort en de bibliotheek Montferland, mede vanuit de historie. In dat kader is vanuit de Achterhoekse Poort geïnvesteerd op een gezamenlijke toekomst met de bibliotheek Montferland door de inzet van een gezamenlijke directeur-bestuurder.

Kunstwerk! verzorgt erfgoededucatie binnen de hele gemeente Montferland.

Daarnaast verzorgt Kunstwerk! momenteel cultuureducatie en muzikeducatie levert bij de kern Didam. Een samenwerking tussen Kunstwerk! en Amphion, de instelling die in 's-Heerenberg cultuureducatie verzorgt, vindt momenteel plaats.

4. Analyse

Verdiepend onderzoek: bezetting



**kunst
werk!**

De visies van de twee partijen op de inzet van vrijwilligers zijn uiteenlopend. Dit wordt erkend door de gezamenlijke opdrachtgever, waardoor op hun verzoek expliciet op deze visies is ingezoomd.

De bibliotheek Achterhoekse Poort is gemiddeld 28,5 uur per week geopend. Hierbij is bewust gekozen om vestigingen gecombineerd te bemensen met enerzijds een vaste kracht en anderzijds een vrijwilliger ten behoeve van onderlinge sociale verbinding. De reden hiertoe is om bepaalde dienstverlening altijd te kunnen aanbieden, bijvoorbeeld door aanwezige kennis van IDO.

Daar waar het profiel van een gemiddelde vrijwilliger vrij homogeen is, is het bestand aan vrijwilligers bij de Achterhoekse Poort een afspiegeling van de samenleving. Daarbij wordt actief geïnvesteerd in het aantrekken en het ontwikkelen van deze vrijwilligers, zodat zij als ambassadeurs van de bibliotheek fungeren.

De bibliotheek Achterhoekse Poort kiest nadrukkelijk voor een professionele basisorganisatie die ondersteund wordt door vrijwilligers. De drijfveer achter deze keuze is om op continuïteit en kwaliteit te kunnen borgen in de afspraken.

De bibliotheken van Kunstwerk! zijn gemiddeld 44,7 uur per week geopend. Dit wordt met name gerealiseerd door bemensing met alleen vrijwilligers. Daarnaast is sprake van een kleinere groep vaste krachten (in vergelijking met de Achterhoekse Poort) waarbij in geval van afwezigheid vervangers worden opgeroepen. Het profiel van een gemiddelde vrijwilliger bij de bibliotheken van Kunstwerk! is vrij homogeen.

Kunstwerk! kent een organisatiefilosofie die zwaarder leunt op vrijwilligers. De drijfveer achter deze keuze is om vooral zoveel mogelijk energie van de gemeenschap zelf te gebruiken. De beide organisaties lijken dus verschillende vertrekpunten te hanteren. Deze kan afgewogen worden tegen de initiële vraag naar een toekomstbestendige functie.

4. Analyse

Verdiepend onderzoek: de Bibliotheek op school



**kunst
werk!**

Momenteel wordt door de bibliotheek Montferland geen invulling gegeven aan het concept de Bibliotheek op school. Vanuit het Rijk waren hier wel gelden voor beschikbaar. Vanwege de bewezen effectieve methode is het landelijk streven om bij alle scholen de Bibliotheek op school in te richten. Het concept wordt doorgaans bekostigd vanuit een incidentele bijdrage om een bibliotheek op school deels neer te zetten, een langjarige bijdrage per leerling (structureel) van de desbetreffende school en een langjarige bijdrage (structureel) vanuit de gemeente.

Op dit moment ontbreekt het bij de bibliotheek Montferland aan middelen om dit concept neer te zetten. Wel is sprake van alternatieve concepten en komen leerlingen naar de bibliotheken.

De Achterhoekse Poort heeft bij 23 van de 25 scholen het Bibliotheek op school-concept neergezet. Met de overige twee scholen bestaan samenwerkingen in een alternatieve vorm. Zoals bovengenoemd worden de kosten opgevangen vanuit verschillende geldstromen.

Ondanks de lage financiering in de gemeenten Westervoort en Duiven is de Bibliotheek op school aanwezig op iedere school in het verzorgingsgebied, eveneens op kinderdagverblijven.

4. Analyse

Verdiepend onderzoek: VoorleesExpress



**kunst
werk!**

VoorleesExpress is geen criterium zoals opgesteld in het toetsingskader. Wel is het een inhoudelijk onderwerp van de gesprek van de bibliotheekfunctie welke nader behandeld wordt. De VoorleesExpress is momenteel belegd bij Welcom, daar waar dit doorgaans onderdeel uitmaakt van de bibliotheekfunctie.

De Achterhoekse Poort geeft door middel van inzet van vrijwilligers bij gezinnen gedurende twintig weken invulling aan de VoorleesExpress met voorlezen en taalspelletjes. Bijzonder om te noemen is dat de Achterhoekse Poort bezig is met de doorontwikkeling van de leesketen met het concept DoorleesExpress, maar ook interactief voorlezen op het voortgezet onderwijs. Hiermee krijgt lezen structureel aandacht in het verzorgingsgebied.

Kunstwerk! voert momenteel alternatieven op het landelijke concept van de VoorleesExpress, zoals een vergelijkbare dienstverlening genaamd 'samen digitaal', waar de bibliotheek thuis bij gezinnen komt om voor te lezen, de Voorleesrein in Duiven en Westervoort, 'koffie en kleintjes' en een boekstart.

Dit concept lijkt op de VoorleesExpress maar is niet verbonden aan dit landelijke concept. Het landelijk concept kent eigen onderzoeksprogramma's waarin de effectiviteit gemonitord wordt. Dat kunnen we van dit programma niet officieel vaststellen, hoewel het er qua opzet sterk op lijkt. Kunstwerk! overweegt een overstap te maken naar dit landelijk concept.

4. Analyse

Verdiepend onderzoek: voorwaarden voor fusie



**kunst
werk!**

Tijdens alle gesprekken met de potentiële samenwerkings-/fusiepartners zijn in meer of mindere mate voorwaarden voor een eventuele fusie besproken. Op verzoek van de gezamenlijke opdrachtgever is nader ingezoomd op de voorwaarden die de Achterhoekse Poort en Kunstwerk! mogelijk stellen bij een fusie.

De Achterhoekse Poort vindt een gezamenlijk opgestelde en sluitende meerjarenbegroting die draagvlak kent bij de beiden RvT's en bij de afnemende gemeenten, waaronder de gemeente Montferland, belangrijk.

Daarnaast dient de transitie te worden vertaald in een uitvoeringsplan, waarbij één van de belangrijkste aspecten een inventarisatie van personeel en materieel betreft. Eveneens stellen zij dat mogelijk een onafhankelijke procesbegeleider nodig is voor de feitelijke fusie, het meenemen van medewerkers (het informeren van de personeelsvertegenwoordigingen). Een deel van deze transitie kan worden bekostigd door de bibliotheken en de gemeente wordt verzocht het overige deel te financieren.

Nadrukkelijk stelt de Achterhoekse Poort dat zij zuiver en eerlijk omgaan met het toepassen van de bijdragen van de drie gemeenten.

Kunstwerk! betreft een fusieorganisatie en heeft daarmee ervaring met eerdere fusies. Een belangrijke voorwaarde voor Kunstwerk! is een boekenonderzoek teneinde onduidelijkheden over jaarcijfers te verhelderen.

Daarbij stelt Kunstwerk! dat een fusie geen verkapte bezuiniging mag zijn, waarbij zij een zekere toezegging gedurende een aantal jaren na de fusie vanuit de gemeente Montferland verwacht.

Als laatste ziet de organisatie graag een deel van de transitie door de gemeente Montferland vergoed.

5. Conclusies en aanbevelingen

5. Conclusies

Eigenstandige bibliotheekfunctie is geen duurzame optie, (vergaande) samenwerking volstaat alleen tijdelijk en een fusie lijkt een logische structurele oplossing

In de aanbiedingsbrief werd al de conclusie getrokken dat een eigenstandige bibliotheekfunctie bij de gemeente Montferland geen duurzame optie is. Dit gezien het financiële meerjarenperspectief, onder andere vanwege de huisvestingslasten en een aantal 'financiële' reparaties, maar ook vanwege noodzakelijke formatieve uitbreiding, sterkere maatschappelijke inzet en wet- en regelgeving die de komende jaren op bibliotheken afkomt.

Indien we kijken naar de varianten 'samenwerking' en 'fusie', zal een samenwerking met een andere partij op de (middel)lange termijn een suboptimale oplossing blijken. Immers op onderdelen blijft sprake van een dubbeling in werkzaamheden en functies, bijvoorbeeld beide organisaties hebben een directeur-bestuurder of beide organisaties dienen een accountant aan te stellen. Daarentegen kunnen specialisten worden uitgewisseld en zou ook in de bedrijfsvoering synergie mogelijk kunnen zijn. Echter er is aangetoond dat de bibliotheek Montferland aan de ondergrens zit van de optimale bibliotheekgrootte en amper voldoet aan het door de Wsob gestelde aantal bibliotheekvestigingen per inwoner, wat impliceert dat een fusie op lange termijn onvermijdelijk is.

De verwachting is daarnaast dat in geval wordt gekozen voor een samenwerking, ook al is deze vergaande met bijvoorbeeld één directeur-bestuurder voor beide organisaties, op termijn een fusie onvermijdelijk is teneinde alle sub-optimalisaties te elimineren, met name de interne overleggen en afstemmingsmomenten tussen beide bibliotheekorganisaties.

5. Conclusies

Niet alle potentiële partners zijn geschikt voor fusie

De bibliotheek Montferland vervult de vijf wettelijke kernfuncties zoals gedefinieerd in de Wsob, maar is momenteel niet in staat deze maximaal in te vullen. Bijvoorbeeld als het gaat om programmatische en dienstverleningscapaciteit waaronder het Bibliotheek op school concept, IDO's en de VoorleesExpress. Om deze reden is een aanvulling gewenst op specifiek de bibliotheekfunctie. Daarnaast is het verstandig om als bibliotheek Montferland te fuseren met een organisatie die bekend is in en met de sector, bijvoorbeeld als het gaat om het regionale en landelijke bibliotheeknetwerk, maar ook intern met betrekking tot het systeemlandschap (de (bibliotheek) softwaresystemen).

Bovenstaande argumentatie zorgt ervoor dat Welcom een goede samenwerkingspartner is (en blijft) voor de bibliotheek Montferland, ook gezien de huidige en toekomstige overlap in activiteiten, maar voor dit moment niet geschikt als fusiepartner. Nadrukkelijk vermelden wij dat in de toekomst vergaande samenwerking met Welcom zeker dient te worden verkend en aangemoedigd.

Daarnaast geeft de bibliotheek West-Achterhoek aan dat de bereidheid voor een fusie met de bibliotheek Montferland laag is. Daarbij zou het verzorgingsgebied van een gefuseerde bibliotheek in deze situatie de bovengrens van een optimale bibliotheekgrootte overschrijden.

Daarmee blijft een tweetal bibliotheken in de Achterhoek over als reële fusiepartner: de Achterhoekse Poort en Kunstwerk! Liemers. Op verzoek van de gezamenlijke opdrachtgever is een verdieping op deze twee kandidaten uitgevoerd.

5. Conclusies

Een keuze tussen Achterhoekse Poort en Kunstwerk! ligt voor

De analyses die voortvloeien uit de scores op het toetsingskader laten zien dat zowel de Bibliotheek Achterhoekse Poort als Kunstwerk! potentiële fusiepartners zijn. Uitgaande van de initiële vraag voor een toekomstbestendige bibliotheek ligt een fusie met Achterhoekse Poort op basis van “wijze van organiseren” en “bekendheid met de huidige organisatie” het meest voor de hand. Ook biedt deze fusie op lange termijn mogelijke vervolgstappen in het Achterhoekse. Maar verbreding van de lokale opdracht door de gemeente kan ook een keuze voor Kunstwerk! rechtvaardigen. De gemeente zou zich op dit punt kunnen uitspreken in een advies. De RvT van de bibliotheek maakt uiteindelijk een eigen afweging.



Op basis van de initiële insteek, namelijk een toekomstbestendige invulling van de brede maatschappelijk educatieve bibliotheekfunctie, kan in enge zin worden geadviseerd een fusie in te steken met de Achterhoekse Poort. Een dergelijke fusie kent een relatief eenvoudige transitie. Praktisch en financieel bezien kost een fusie tussen twee vrijwel identieke bibliotheken, met een personeelsbestand dat momenteel wordt aangestuurd door eenzelfde directeur-bestuurder, de minste inspanning van de voorliggende keuze. Deze fusie zorgt evenwel voor een evenwichtige balans tussen de Achterhoekse bibliotheken en kan een opmaat vormen een ‘grote Achterhoekse bibliotheek’ in de verre toekomst.

De Achterhoekse Poort kan daarnaast op termijn ook cultuureducatie verzorgen in Montferland zoals dit gaat plaatsvinden in Aalten. Bij een fusie met de Achterhoekse Poort blijven andere verbanden met huidige samenwerkingspartners binnen het verzorgingsgebied intact, waar de bibliotheek permanent een verbreding van deze samenwerking zal zoeken.



Kunstwerk! Liemers is reeds bekend op verschillende terreinen in het Montferlandse. De bibliotheekfunctie zou daarbij een aanvulling kunnen zijn op het bestaande pallet van dienstverlening van Kunstwerk!. Een fusie met Kunstwerk! zou niet per definitie betekenen dat het de uitvoering op aspecten van huidige samenwerkingspartners volledig overneemt. Nadat de bibliotheekfunctie voldoende robuust is gemaakt, kan de bibliotheekfunctie profiteren van het multifunctionele karakter van een MFCO en op die manier meerwaarde bieden voor alle inwoners bieden van Montferland. Bij een fusie met Kunstwerk! is de inschatting dat op bedrijfsvoeringsvlak meer kan worden bereikt qua schaalvoordelen vanwege de volwassenheid van de bedrijfsvoeringsfuncties.

De multifunctionele aard van deze organisatie kent twee kanten: enerzijds kan dit impliceren dat de aandacht niet zuiver naar de bibliotheekfunctie zal gaan en anderzijds bestaat de mogelijkheid om de bibliotheekfunctie bij de gemeente Montferland aan te vullen met kunst en cultuur.

5. Aanbevelingen

Gefaseerd richting een fusie

We ronden dit advies af met een aantal processtappen dat kan worden doorlopen. Het onderzoek heeft twee mogelijke kandidaten opgeleverd waarbij het onderzoeksteam een lichte voorkeur uitspreekt voor de Achterhoekse Poort waarbij de huidige opdracht aan de bibliotheek als uitgangspunt is genomen. Als de gemeente als opdrachtgever deze opdracht (dus het 'wat') nu al voor ogen heeft dat deze opdracht op korte of middellange termijn verbreed gaat worden, kan dit het advies laten kantelen. De RvT van de bibliotheek Montferland blijft uiteindelijk verantwoordelijk voor de keuze (zij gaan over het 'hoe').

Daarbij stellen wij voor om de volgende stappen met elkaar door te lopen:

1. Als laatste stap bespreken wij dit rapport met u als gezamenlijke opdrachtgever.
2. De gemeente kan een advies geven aan bibliotheek over de keuze. Zij moet daarbij vooral ingaan over hoe zij aankijkt tegen de opdracht in de toekomst (het 'wat'). Het advies moet voldoende ruimte laten voor de RvT om een eigen keuze te maken (over het 'hoe').
3. De RvT van de bibliotheek Montferland neemt een principebesluit voor een fusiepartner van voorkeur en maakt dit als eerste kenbaar aan de gemeente Montferland, vervolgens aan de voorkeurspartner en daarna aan de partijen die aan het onderzoek hebben deelgenomen met de mededeling dat een nadere verkenning plaatsvindt met de voorkeurskandidaat.
4. Organiseer een gezamenlijk kennismaking tussen beide RvT's, waarbij – naast de kennismaking – ook voorwaarden voor de fusie worden uitgewisseld. Stel daarbij als RvT's een intentieverklaring op.
5. Bespreek als RvT van de bibliotheek Montferland de voorwaarden en de intentieverklaring van de voorkeurskandidaat met de gemeente Montferland.
6. Nadat er overeenstemming is over de voorwaarden van beide bibliotheken, verstrek als RvT's een opdracht aan de beide directeur-bestuurders om te komen met een uitgewerkt plan van aanpak voor de fusie, inclusief een planning/doorlooptijd met een einddatum (bijvoorbeeld 1 januari 2026) en een projectgovernance waar de gemeente Montferland en mogelijk ook de overige gemeenten een rol spelen (minimaal worden geïnformeerd en maximaal een bestuurlijke/ambtelijke klankbord vormen).
7. Voer de activiteiten uit het plan van aanpak uit om te komen tot een feitelijke fusie tussen beide bibliotheken, waarbij in de tussentijd de 'going concern' oftewel de dagdagelijkse gang van zaken niet in het gedrang komt. Daarvoor is projectcapaciteit (lees: additionele uren) nodig bij beide organisaties.

Auteurs



Mark.Deckers@Rijnbrink.nl
06 22 55 29 37



Laudy@Public-Value.nl
06 11 00 39 17



Luuk@Public-Value.nl
06 40 13 15 12

Rijnbrink is ook te vinden op:

