

Feuilleton Op de Heuvelrug

Aflevering 1: Hoe plotsklaps een jarenlange samenwerking vleugels kreeg

In deze aflevering nemen Rob de Blok en Marieke de Ridder u mee naar de Utrechtse Heuvelrug. Niet omdat dit de enige plaats in Nederland is waar samenwerking gestalte krijgt - verre van dat - maar simpelweg om u een beeld te geven van een interessante samenwerking.

20 oktober 2003



Wij nemen u mee naar de Utrechtse Heuvelrug, het gebied tussen Gooimeer en Nederrijn, waar het platteland zwakjes rimpeltjes opwerpt en waar de bibliotheken geruime tijd vóór de alomgewaardeerde stuurgroep- Meijer donders goed in de gaten hadden dat er, zeker in het digitale informatietijdperk, meer aan het bibliotheekwerk zit dan het uitlenen van boeken aan trouwe leden. Samenwerken, dus.

In de komende maanden kunt u op deze plaats regelmatig lezen over het wedervaren van de Utrechter pioniers. Waarom gaan ze de moeite van samenwerking aan - want samenwerken gaat van au.



Voetangels en klemmen

Liggen er in de prachtige bossen van De Heuvelrug onverwachte voetangels en klemmen? Zijn er - overdrachtelijk gezien, natuurlijk - mollen die het proces ondergraven? Lukt dat überhaupt een beetje, dat samensmelten van bibliotheken, gezien de karakterstructuur van de gemiddelde bibliotheekmedewerker? Om maar te zwijgen van de stille kracht op de achtergrond: de wethouder met zijn gemeenteraad en ambtelijk apparaat: de man of vrouw van het geld, tenslotte.

Good practice

Wij nemen u mee naar de Utrechtse Heuvelrug. Niet omdat dit de enige plaats in Nederland is waar samenwerking gestalte krijgt - verre van dat - maar simpelweg om u een beeld te geven van een interessante samenwerking.

Het Procesbureau Bibliotheekvernieuwing heeft ons, twee onafhankelijke journalisten, aangetrokken om het fusieproces op de Heuvelrug in beeld te brengen. De uitkomst van dat proces is ongewis. Natuurlijk hoopt iedereen op de beschrijving van een 'good practice', maar als het anders blijkt te lopen kan dat ook leerzaam zijn.

Wij spraken in elke van de negen gemeenten met een van de partijen, en bezoeken sinds augustus 2003 alle vergaderingen. In deze eerste aflevering schetsen wij de achtergronden van deze samenwerking. Volgende keren komen ook de mensen aan het woord die de kar trekken.

Een historisch perspectief

Hoe ver gaan we terug in de tijd? Terug naar de IJstijd, de periode waarin schuivende poolkappen de Utrechtse Heuvelrug vormden? Of terug naar zes millennia geleden, toen de eerste mensen zich veilig waanden op hun heuveltjes? Of terug naar 1900, toen de eerste Nederlandse bibliotheken het volk begonnen te verheffen?

Dat doen we allemaal niet. We zetten meteen de stap naar het jaar 2000: openbare bibliotheken zijn in onrustig vaarwater terecht gekomen. Het historisch gegroeide openbare bibliotheekstelsel is niet toegerust voor de stormachtige maatschappelijke ontwikkelingen, zo vond OCenW. Die stelde de Stuurgroep herstructurering openbaar bibliotheekwerk in. Deze stuurgroep-Meijer adviseert het bibliotheekwerk te versterken door bundeling van krachten in zogeheten basisbibliotheken.

Dat zijn autonome organisaties met één of meer vestigingen die in één of meerdere gemeenten een bibliotheekvoorziening aanbieden. Een basisbibliotheek moet minimaal bepaalde kernfuncties vervullen en kan daarnaast, bijvoorbeeld in opdracht van de desbetreffende gemeenten, aanvullende diensten verlenen. Het advies van de stuurgroep-Meijer formuleert helder wat die kerntaken zijn en biedt de bibliotheken handvatten om tot samenwerking te komen. De stuurgroep Meijer legt geen verplicht model van samenwerking op en dat wordt ervaren als sympathiek. Het advies biedt de bibliotheken richting, houvast én ruimte.

Drie jaar snuffelen

Het jaar 2000 markeert ook een eerste prille vorm van samenwerking op de Utrechtse Heuvelrug: bibliotheken van de gemeenten Amerongen, Doorn, Leersum, Rhenen en Wijk bij Duurstede staken de koppen bij elkaar omdat zij constateerden dat zij als kleine vestigingen eigenlijk niet veel verder kwamen dan het simpele uitleenwerk. Een initiatief, dat al van aanvang af te kampen kreeg met tijdgebrek en een te grote vrijblijvendheid om efficiënt te kunnen opereren.

Driebergen en Maarn werden er een jaar na het begin bij betrokken, maar ook in die samenstelling bleek samenwerking een gedurfde en zware klus. Het idee was, te komen tot een of andere vorm van basisbibliotheek. Met elkaar wilden de kleine bibliotheken zich sterk maken, voordat ze er een zelfstandige bibliotheek bij zouden betrekken. Maar het kwam niet goed van de grond.

Chemie van de partners

Weliswaar was er ondersteuning vanuit het PBCU, maar toen deze medewerkster zich na een tijdje moest terugtrekken uit het project, kwam de hele zaak weer stil te liggen. De provincie haalde er vervolgens een bureau bij, dat volgens onze informanten de chemie van de partners niet aanvoelde. Het bureau kwam namelijk met een advies om te fuseren. Dat werd door de partijen ervaren als klinisch en van bovenaf opgelegd, en wekte alleen maar wrevel en weerstand.



'Iedereen werd compleet gestoord van de wetenschappelijke benadering en dat was eigenlijk ook de reden dat de zaak toen crashte', aldus Mariet Wolterbeek, manager van de bibliotheek in Wijk bij Duurstede.

Dit moge een periode van jammerlijk falen lijken, maar achteraf geven de betrokkenen aan dat in deze periode vele mentale barrières geslecht zijn. 'Misschien was die rommelfase ook wel ergens goed voor', zegt een van de betrokkenen. Want in de tijd dat de zaak in een impasse raakte, zag men er nog vreselijk tegenop om de gekoesterde lokale instituten die bibliotheken zijn, op te heffen. Het voorstel om te fuseren kwam te snel en de betrokkenen ervoeren het als een te grote stap. En voor wie hieruit concludeert dat dat bibliotheekvolk wel erg over-emotioneel is: ga maar eens na welke rol emotionele aspecten als angst en trots hebben gespeeld bij eerder mislukte fusie-processen van bijvoorbeeld de KLM.

Nieuwe bezems vegen schoon

Het omslagpunt. Zo kenschetsen de direct betrokkenen dit moment. Want in deze impasse besluit de provincie de bibliotheken van de Heuvelrug zelf een budget ter beschikking te stellen. Deze autonome financiering geeft de samenwerkingspartners vleugels. Er wordt een stuurgroep van bestuurders en wethouders ingesteld. Deze stuurgroep heeft met het eigen budget de vrijheid om zelf te bepalen op welke manier de basisbibliotheek Heuvelrug gestalte kan krijgen. De stuurgroep kan nu een organisatiebureau aantrekken naar eigen smaak en de extra uren voor de al zwaar belaste medewerkers betalen.

Begin 2003 weet het nieuwe organisatiebureau de doorstart vlot te maken, nu de tijd rijp is. Een zelfstandige bibliotheek, die van Veenendaal, wordt erbij betrokken, de gemeente Renswoude komt erbij en zo zijn het er negen. De organisatie-adviseur schrijft een sterk en enthousiasmerend verhaal en houdt iedereen op de hoogte met zijn nieuwsbrieven. Naast de *stuurgroep heuvelrug* komt er een *projectgroep* waarin het voorbereidend werk wordt gedaan en een *klankbordgroep*. Binnen de kortste keren kiest de stuurgroep in maart 2003 voor één model om de samenwerking uit te werken en gestalte te geven. Dat samenwerkingsmodel is... een fusie!

Gordiaanse verstrengelingen

Dat is waar we nu staan. Het is september: er ligt een **eindrapportage** die dit najaar in de negen gemeenteraden en negen bibliotheekbesturen goedgekeurd moet worden. Er zijn op een systematische manier veel knopen doorgehakt, maar er zijn nog veel losse eindjes en gordiaanse verstrengelingen. Hoe dat proces verder te faseren? Hoe de berg van moeilijkheden in behapbare brokken te hakken?

De meerwaarde en andere kwesties

In de volgende afleveringen van dit feuilleton laten wij u zien hoe Op de Heuvelrug de zaken oplost of denkt op te lossen. U zult meer lezen over de volgende kwesties:

Blijven de gemeente(rade)n de basisbibliotheek subsidiëren als die niet meer uitsluitend en alleen van hen is en als zij over de basisvoorziening niets meer te vertellen hebben? Is het hen helder wat de meerwaarde is van de basisbibliotheek voor hun gemeente? Geven zij ruimte voor aanvullende functies? En: als het werken in een basisbibliotheek efficiënter is -een impliciete doelstelling-, hoe waarborg je dan dat gemeenten hierin niet een reden zien om te bezuinigen?

Momenteel zijn er negen onvergelykbare begrotingen voor negen bibliotheken. Hoe krijg je die bij elkaar? De ene gemeente steekt meer geld per inwoner in de bieb dan de andere. Hoe trek je dát recht?

Is schaalvergroting efficiënter? Kan deze hele operatie budgettair neutraal verlopen; denk maar aan het werkgeverschap en de directiefunctie die van de provincie moet en worden overgenomen.

Hoe verloopt de personele invulling: wie gaat straks de jeugdcollectie doen; wie de grote-letterboeken; wie wordt de baas van de basisbibliotheek? En verwant daaraan: waar wordt de back-office gehuisvest?

Komen de ambities van de negen bibliotheken met elkaar overeen? Is het denkbaar dat het basispakket van Meijer al te hoog gegrepen is voor een gemeente waar weinig beroep wordt gedaan op de bibliotheek?



Wat gaat de fusie betekenen voor elk van de negen biebs. Moet er geld bij om het minumpakket van Meijer te bereiken? Of, om met wethouder Coehoorn van Maarn te spreken, is het wel zo zinnig om van een prima functionerend Volkswagentje een Chevrolet te willen maken?

En last but not least: verstaan de Utrechtse karakters van dit feuilleton de kunst van het samenwerken? Brouwen zij een explosief mengsel of slagen zij er als ware alchemisten in met goud voor de dag te komen?

Volgende keer

De volgende keer: Hoe een open brief van bezorgde bibliotheekmanagers de gemoederen niet verhitte, maar tot bedaren bracht. Ofwel: hoe vermoedens uit de wandelgangen op tafel kwamen te liggen. Denk je alles nog zo goed georganiseerd te hebben met conferenties, klankbordgroepen en nog zo wat meer; blijken er toch emoties te zijn die zelden vanzelf een plek vinden op de agenda.

Aflevering 2: Hoe een brief gonzende wandelgangen op de fusieagenda zet

ofwel: is er wel plek voor gevoelige kwesties in de vergadercultuur?

In deze aflevering zien we hoe een open brief van bezorgde bibliotheekmanagers de gemoederen niet verhitte, maar tot bedaren bracht. Ofwel: hoe vermoedens uit de wandelgangen op tafel kwamen te liggen. Denk je alles nog zo goed georganiseerd te hebben met conferenties, klankbordgroepen en nog zo wat meer; blijken er toch emoties te zijn die zelden vanzelf een plek vinden op de agenda.

11 november 2003



Op een van de laatste zonovergoten septemberdagen van deze overweldigende zomer was er een werkconferentie in Champ Aubert, een voormalige boerderij in Driebergen. Een uitgelezen gezelschap van bibliotheekmanagers en -bestuurders begon deze dag relaxed met een kop koffie.

Het zou vandaag een belangrijke dag worden: de afsluiting van een half jaar lang werken aan de eerste fase van de fusie van negen bibliotheken op de Utrechtse Heuvelrug. Er lag nu een plan voor de inhoudelijke, organisatorische en bestuurlijke vormgeving van Basisbibliotheek Heuvelrug.

Zou het er mee door kunnen, dat was de grote vraag. En hoe moest het verder na deze eerste, verkennende, fase? Of, zoals dat in de uitnodiging heette: 'een moment van reflectie in het basisbibliotheekvormingsproces'. Twee dagen later zou het commentaar van de conferentie worden besproken in de stuurgroep en verwerkt in de slotversie van de **Eindrapportage**, de versie die naar de gemeenteraden zou gaan. Kortom, het laatste moment om aan de bel te trekken.

Papierwinkel

Dikke pakken papier waren er in het afgelopen half jaar al verspreid. Er was een structuur van overleggen ingesteld, op voorspraak van het adviesbureau Eugenius. Niet meteen met de stuurgroep om de tafel, maar steeds eerst een en ander voorbereiden in de projectgroep, een kleine werkgroep bestaande uit drie bibliotheekmanagers en drie beleidsambtenaren begeleid door het adviesbureau. En tussentijds steeds alle geledingen erbij betrekken via een klankbordgroep en via overlegstructuren van ambtenaren, van raadsleden en van bibliotheekmedewerkers. En dan was er ook nog de digitale nieuwsbrief voor alle betrokkenen.

Wandelgangen

Iedereen kon dus in deze eerste fase zijn stem laten horen en was bij de besluitvorming betrokken, direct of indirect. Toch bleek dat niet afdoende. Want zijn er niet altijd geruchten? Zijn er niet altijd de wandelgangen waar emoties vrij spel hebben en waar betrokkenheid en bezorgdheid hun uitweg zoeken?

Bij elke fusie speelt immers de vrees voor de eigen positie. Je weet wat je hebt, maar niet wat je krijgt. Er wordt wel steeds gezegd dat deze fusie niet ten koste gaat van personen, maar evengoed zullen posities veranderen. Willen de medewerkers wel werken in bovenlokale teams, en houden de vrijwilligers wel hun door lokale managers zo gewaardeerde functies? Gaat het fusieproces niet te snel? Is de onvermijdelijke berg van papier voor de betrokkenen helder genoeg om grip op de zaak te houden? Of, zoals Herma de Groot, bibliotheekmanager van Maarn eerder verzuchtte: 'Wij als managers zijn er al tijden mee bezig en kunnen het maar amper bijbenen. Ik weet echt niet hoe ik het voor alle medewerkers inzichtelijk moet maken.'

De brief

Alleen Mariet Wolterbeek, manager van Wijk bij Duurstede, zat op deze ochtend van de werkconferentie wat onrustig achter haar koffie. Samen met Louis Esmeijer uit Rhenen had zij, namens acht van de negen bibliotheekmanagers, een open brief geschreven aan de stuurgroep, met het verzoek die op de agenda van deze dag te plaatsen.

Verontrusting spraken de lokale bibliotheekmanagers uit (lbm'ers in het spraakgebruik). Verontrusting over het feit dat de fusie geen geld mag kosten (in vaktermen: de fusie verloopt budgettair neutraal), terwijl de bibliotheken sowieso al meer geld nodig hebben. En ook vrees, vrees dat opgaan in de basisbibliotheek het zicht op andere provinciale samenwerking zou vernauwen. En twijfels of de gemeenten wel voldoende beseffen wat er gaat veranderen.

En, misschien wel het belangrijkste punt, dat die ene zelfstandige bibliotheek die meedoet aan De Heuvelrug er straks met de buit vandoor zou gaan. Er werd namelijk gewandeld dat Veenendaal straks de backoffice van de basisbibliotheek zou doen en ook de directeur van het geheel wilde leveren.

'Het werd de laatste tijd wat onaangenaam', zei Mariet vlak voor de conferentie begon. 'Er gingen allerlei geruchten en dat lijkt me geen goede zaak. We waren er in onze laatste vergadering van lbm'ers niet gerust op dat het allemaal de goede kant op zou gaan. Jammer genoeg was er door ziekte geen vertegenwoordiging van Veenendaal aanwezig, maar we besloten dat we deze open brief toch moesten schrijven. We vonden namelijk dat we ervoor moesten zorgen dat alles openlijk op tafel kwam te liggen.'

Extra dimensie

Zo kon de werkconferentie pas goed beginnen! De lokale managers hadden hun nek uitgestoken en ervoor gezorgd dat grieven of geruchten de discussie niet langer konden vervuilen. De vergaderstukken boden punten genoeg om de hele dag te vullen. Alles wat daarin niet aan de orde kwam, stond nu op de agenda onder de noemer Brief van bibliotheekhoofden aan de voorzitter van de stuurgroep. Zo voegde de brief een extra dimensie toe aan de werkconferentie, met elementen waar alle partijen iets mee moesten. De vergaderstukken hadden nu vlees en bloed.

Drie hoofdpersonen achteraf:



Gevraagd naar het effect van de brief, zegt lbm'er Louis Esmeijer enkele dagen later: 'Zo'n fusieproces heeft de kenmerken van de kleren van de keizer. Het is als met de Europese politici die bij elkaar zaten toen de oorlog tegen Irak uitbrak: men draaide om de hete brei heen, en kon het over van alles eens zijn zolang iedereen het adagium Don't mention the war maar respecteerde. De brief werkte als eye-opener: er werden zaken benoemd die anders een eigen leven waren gaan leiden. We hebben met elkaar onder meer nog eens scherpgesteld dat de backoffice niet automatisch naar de zelfstandige bibliotheek gaat en dat er een open procedure komt voor een directeur.'



Minder tevreden over de behandeling van de brief was Mariet: 'De brief is wel 's morgens aan de orde geweest, maar niet 's middags toen de wethouders aanschoven bij de vergadering. Veel invloed heeft hij dus niet gehad. Enkele wethouders distantieerden zich zelfs van de bibliotheken door te praten over 'elders gaan inkopen' en 'welke medewerkers zullen we straks meenemen'. Behalve dat dit helemaal niet kan, is ook onze zorg over het budgettair neutrale niet overgekomen. Mijn bibliotheek bijvoorbeeld krijgt de komende jaren structureel behoorlijk meer geld, en

dat is te danken aan een voortvarende lobby van mijn uitstekende bestuur. Wijk bij Duurstede heeft dat geld hard nodig, maar de andere bibliotheken ook. Als die niet zo'n verhoging krijgen, hoe is de fusie dan nog budgettair neutraal te realiseren? Naar mijn mening is daar gewoon overheen gestapt.'



Directeur Paul van Veen van de zelfstandige bibliotheek Veenendaal was niet gelukkig met de brief. 'Er klinkt een beetje uit dat ik mijzelf naar voren schuif, maar volgens mij is het logisch dat Veenendaal die backoffice voor zijn rekening gaat nemen. En een open sollicitatieprocedure voor de nieuwe directeur is wel mooi, maar er is helemaal geen geld voor een extra directeur boven de lokale managers.' Al met al vindt hij het jammer dat hij de twijfels moest lezen uit de brief en, zo luidt zijn voornaamste kritiek: 'Ik mis de argumentatie. Er wordt niet uitgesproken waarom het niet zo, maar anders moet.'

De kou eruit

Zó gingen de fusiepartners van Basisbibliotheek Heuvelrug om met verschillen van opvatting. Ongenoegens en bange vermoedens werden bespreekbaar gemaakt, waardoor de 'onaangename' kou uit de lucht werd gehaald. Om dat te onderstrepen nodigde Paul van Veen zijn collega-lbm'ers uit om de volgende keer in zijn Veenendaalse bibliotheek te vergaderen.

Voor een oplossing voor alle beren op de weg was het in deze eerste fase nog te vroeg, dat zagen alle conferentiegangers wel in. En de angsten en emoties? Die zijn opgemerkt en komen in het vervolproces ruimschoots aan de orde, als in werkgroepen aan de oplossing van deelproblemen wordt gewerkt. Na deze [werkconferentie](#) kan in elk geval niemand meer ontkennen dat het fusieproces op de Heuvelrug wakker wordt bewaakt.

Aflevering 3: Hoe de fusiepartners voors en tegens wegen

Voor de zoveelste keer schuiven de bibliotheekmanagers aan de vergadertafel. Sterke koffie moet er zijn, want gemakkelijk keuvelen is er niet bij. Tevoren zijn zij, ook niet voor het eerst, via hun e-mail gebombeerd met stapels vergaderstukken

17 december 2003



Voor de zoveelste keer schuiven de bibliotheekmanagers aan de vergadertafel. Sterke koffie moet er zijn, want gemakkelijk keuvelen is er niet bij. Tevoren zijn zij, ook niet voor het eerst, via hun e-mail gebombeerd met stapels vergaderstukken. Geen bibliotheekgebruiker op de Heuvelrug weet ervan, zomin als overigens de meeste vrijwilligers. Medewerkers van de bibliotheken beginnen langzamerhand een beetje te begrijpen dat er iets staat te veranderen: de fusie is in aantocht. Waarom doen al die managers zoveel moeite, waarom steken zij hun energie in de eindeloze disputen? Zijn ze op de goede weg en waarheen leidt die weg?

Een keuze?



Negen bibliotheekhoofden staan voor negen tonen van enthousiasme over het Heuvelrugproject. Nu de eerste fase succesvol is afgerond en het opstellen van het bedrijfsplan is begonnen, peilden we het elan onder die negen. Voortrekkers en volgers, grote en kleine, vergadertijgers en notulenlezers: voor de toekomstige partners van Basisbibliotheek de Heuvelrug breekt een cruciaal jaar aan. Ze hebben gekozen voor een vergaande vorm van samenwerking hoewel? Was het wel een echte keuze? 'Gezien het rapport van de commissie Meijer was samenvoeging onvermijdelijk. Kleine bibliotheken als de onze in Doorn hebben eigenlijk geen bestaansrecht meer', stelt Marian Jungblut onomwonden. Haar collega Marijke de Vos uit het kleine Renswoude zegt het met andere woorden: 'Ik werk nu zo hapsnap: de lol is er wat dat betreft wel een beetje vanaf.'

Dat geldt in meer of mindere mate voor alle acht regionale bibliotheken, maar niet voor de negende partner Veenendaal. Als zelfstandige bieb bestaat daar geen noodzaak tot samengaan, al ziet directeur Paul van Veen wel degelijk belangen bij een fusie. 'Door de schaalvergroting zullen we meer mensen krijgen in de backoffice, wat goed is voor de continuïteit', zegt hij. 'Nu ligt sommig werk stil als iemand ziek is of met vakantie. Er kan bijvoorbeeld ook eens grondig aan marketing worden gedaan, nu is dat een ondergeschoven kindje.'

Leuke klussen kwijt?



Door te fuseren hoeft niet elke bibliotheek meer alles te doen maar worden de taken gebundeld, kan er gespecialiseerder gewerkt worden, efficiënter met tijd en middelen worden omgegaan - kan de kwaliteit dus omhoog voor hetzelfde geld. De managers van de kleine vestigingen zien dat als een uitdaging. Zo zou Ineke Machielsen uit Amerongen zich graag toeleggen op leesbevordering en niet meer noodgedwongen honderd dingetjes doen. 'Breed is wel leuk maar nooit optimaal', zegt ook Helma Bouman uit Leersum.

En het uit handen geven van het collectioneren dan, een klus die de managers toch zo leuk vinden? En het kwijtraken van 'jouw bibliotheek', zoals we zo suggestief mogelijk vroegen? De managers reageren daar pragmatisch op: als het product er beter van wordt en als het efficiënter kan, moeten we het doen. Lastiger ligt dat voor de gevolgen voor de andere betaalde medewerkers. Die hebben er misschien moeite mee om op andere locaties te werken, bijvoorbeeld als ze kinderen hebben. Toch voeren ook hier de positieve verwachtingen de boventoon. Zo kan een administratief medewerker de kans krijgen te promoveren naar een meer inhoudelijke functie.

Voorop staan de voordelen van samenwerken én de prettige contacten die men nu al ervaart. Er is al de nodige kwaliteitswinst genoteerd door gezamenlijke activiteiten. Een voorbeeld: niet iedere kleine bibliotheek kan schrijvers voor lezingen uitnodigen, maar met een paar samen lukte dat wel. Dat betekende maar één keer bedenken, regelen, betalen, folder of affiche maken_ voor drie bibliotheken.

Stabiliteitspact op de Heuvelrug

De eerste stap van de fusiebesprekingen werd in april 2003 afgesloten met de ondertekening van een mooie intentieverklaring. Een van de uitgangspunten daarvan was dat de fusie budgettair neutraal zou verlopen: geen geld erbij, maar ook geen bezuiniging op het bibliotheekbudget, gemeten naar het peil van 2003. De stuurgroep, waarin alle negen portefeuillehouders en bibliotheekbesturen zitting hebben, stemde hiermee in.

Tot zover de intentieverklaring.



Paul van Veen

Vervolgens werd de eerste bezuiniging aangekondigd: in Veenendaal krijgt de bibliotheek een korting van vijf tot tien procent om de oren. Dat leidde tot onrust bij de andere fusiepartners, al zijn er nog geen consequenties aan verbonden. Paul van Veen: 'Meer dan vervelend, maar ik kan er ook niets aan doen. Ik zeg er wel bij: wie kan mij garanderen dat ook andere gemeenten volgend jaar niet gaan snijden? En lijkt deze situatie niet veel op die in de grote wereld, waar stabiliteitspacten en keiharde afspraken uiteindelijk van boter blijken te zijn?'

Niemand is blij met de Veenendaalse bezuiniging, maar vooral voor Wijk bij Duurstede is het wel wat wrang. Daar is de gemeente structureel juist met meer geld over de brug gekomen. Dat geld willen ze natuurlijk ten goede laten komen aan de eigen bibliotheek en niet zien verdwijnen in het gat van Veenendaal of in de grote Heuvelrugpot.

Nekt de regionale verandering de lokale verankering?

Zo'n subsidieverhoging heeft Wijk te danken aan de goede relatie van het bibliotheekbestuur met de gemeente. Als de besturen worden opgeheven, is ook die lokale verankering verdwenen, zo vreest men.



Aan de andere kant: door de fusiebesprekingen staan bibliotheken op de agenda van alle gemeenten. Het beeld verschuift van een geldverslindende oubollige voorziening waar dus best op bezuinigd kan worden, naar een up-to-date informatievoorziening. Straks moeten de gemeenten bepalen welke extra voorzieningen ze willen boven het basispakket, en wat ze daarvoor over hebben. Ze komen er dus niet onderuit een visie te ontwikkelen.

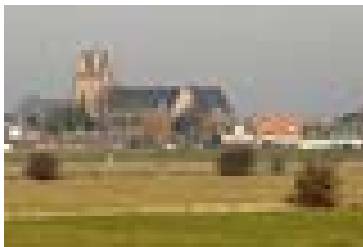
Het is voor de lokale bibliotheekmanagers (en, mogen we het zeggen, ook voor de wethouders) nog wel de vraag hoe die relatie met de gemeente er in de toekomst uit zal zien, als die minder direct is geworden. Wethouders neigen ernaar zich te veel te willen bemoeien met de inhoud van het werk, wordt hier en daar gemopperd.

Vrijwilliger or not to be

Rest nog de lokale verankering door de vrijwilligers aan wie Meijer ook in de basisbibliotheek een plek toedicht. Meer nog door technische ontwikkelingen als een leenautomaat dan door de fusie zelf veranderen de taken van de vrijwilligers. Er blijft evenwel genoeg voor hen te doen: assistentie bij klassenbezoek, toezicht op de leeszaal en nieuwe taken in het Kulturhus.

Het vrijwilligersbestand dunt overigens in de meeste plaatsen uit, want jongeren zijn er niet meer voor te porren. Maar de managers kunnen zich in de praktijk het werk zonder vrijwilligers nog amper voorstellen, al zouden ze best zo rijk willen zijn dat ze alleen met professionals hoeven te werken. Alleen de directeur van Veenendaal wil vrijwilligers zolang mogelijk 'buiten de deur houden'.

Van vrijblijvend naar professioneel



Minder vrijwilligers in de bieb en geen vrijwillige bestuurders meer: het bibliotheekwerk moet professioneler. Formalisering van de samenwerking is noodzakelijk, want de mooie initiatieven van nu zijn te vrijblijvend, te incidenteel, bijna alleen op uitvoerend niveau en amper beleidsvoorbereidend. Pas door specialisatie boek je de tijds winst van centraal collectioneren. Pas dan hoeft niet langer iedere vestiging de postzegelcatalogus in huis te hebben. Pas dan ook kun je ingaan op de uitnodiging van de Stichting Erfgoed en Bureau Toerisme om een cultuurhistorisch boek te maken voor kinderen over het leven op de Heuvelrug tussen 1900 en pakweg 1960. Kortom, pas dan is er tijd vrij voor educatie en cultuur, belangrijke taken van de bibliotheek.

Maar dat tempo! En die werkdruk!

En bezwaren, leven die ook? Nou en of: met stip op nummer één staat het tempo van de fusie. Het is amper bij te benen. 2005 als streefdatum, dat vinden de meesten echt te snel. 2006 klinkt menigeen een stuk reëler in de oren. Al was het maar doordat het fusieproces zo tijdrovend is, met al die vergaderingen en al die stukken. Was dit proces niet financieel ondersteund door de provincie, dan was het helemaal ondoenlijk geweest. Maar financiële ruggensteun of niet, het overwerk dat er toch al was wordt er niet minder op. Ineke Machielsen, nog voor de eerste vraag: 'De werkdruk is enorm, op elke bibliotheek én Heuvelrugbreed'.

Aflevering 4: Hoe enkele naweëën van de eerste fase de tweede fase inluidden

In deze donkere wintermaanden, die het ene moment doen dromen van een elfstedentocht en het andere moment van opwaaiende lentejurkjes, zijn de betrokkenen bij de Basisbibliotheek Heuvelrug i.o. ondergedompeld in het precisiewerk

24 februari 2004

Het fijnere werk



In deze donkere wintermaanden, die het ene moment doen dromen van een elfstedentocht en het andere moment van opwaaiende lentejurkjes, zijn de betrokkenen bij de Basisbibliotheek Heuvelrug i.o. ondergedompeld in het precisiewerk. De **tweede fase van het fusieproces** is ingegaan. Het globale bedrijfsplan moet nu uitgewerkt worden tot in de kleinste details. Pas op basis van de uitwerking van deze details kan er in juni 2004 definitief gekozen worden voor fusie of niet, pas dan zijn alle consequenties en gevolgen van een daadwerkelijke fusie tot ver achter de komma in beeld.

Aan de slag

Ogenschijnlijk zijn er zes commissies en werkgroepen die zich aan die uitwerkingen zetten, maar binnen de werkgroepen zijn ook nog weer subwerkgroepjes aan de slag. Drie commissies met leden van de stuurgroep buigen zich over het provinciaal netwerk, het bestuursmodel en het opdrachtgeverschap. Drie werkgroepen met bibliotheekmedewerkers buigen zich over het bedrijfsplan, het fusiemodel en het organisatieplan. Elke commissie, werkgroep en subwerkgroep kent zijn taakstelling, zijn aanpak, tijdsplanning en vergaderschema. En elke club wordt ondersteund door iemand van het organisatiebureau Eugenius. Alleen zo is het geheel te overzien voor Eugène Geradts, de procesbegeleider.

Van gemor naar gemotiveerd

Is dit tijd- en geldverslindende proces nu nodig? Kan het niet anders, efficiënter, effectiever? Moeten ze echt helemaal het wiel uitvinden dat elders allang draait? 'Tja', zegt Eugène Geradts, 'zoiets gaat nou eenmaal niet anders. Zou ik met een paar uitgewerkte voorstellen komen om uit te kiezen, dan zijn het niet hún overwegingen, is het niet het resultaat van hún denkprocessen en besluitvorming. Juist door in die werkgroepen allerlei details uit te werken, nemen de betrokkenen de veranderingen in eigen hand. Steeds was er bijvoorbeeld veel geharrewar over hoe dat nou moest met een nieuwe directeur; inmiddels is het profiel van die functie uitgewerkt. Ook was er onrust en gemor over het verdwijnen van de 'eigen' bibliotheek; nu is er een subsidiemodel in de maak dat de gemeentes de ruimte biedt voor hun eigen prioriteiten. Zulke concrete voortgang werkt motiverend. Er zijn bovendien meer medewerkers betrokken bij deze denkprocessen dan voorheen. Overigens lever ik wel voorbeelden op papier van mogelijke oplossingen, die ik geanonimiseerd haal uit andere basisbibliotheektrajecten die ik begeleid.'

Baas in eigen bieb



Ook Herma de Groot, bibliotheekmanager van Maarn, vindt dit tijdrovende proces te prefereren boven een tijdbesparende keuze uit een paar voorstellen van buitenaf. 'Uiteindelijk moeten wij het met elkaar doen, en daarom is het belangrijk te bespreken en te bepalen wat wij precies willen.' Zo hebben ze het in de werkgroep organisatieplan gehad over het aantal nieuwe vakteams en hun taken. 'Denk niet dat wij het altijd met Eugène Geradts eens zijn. Wij wilden niet dat de vestigingsteamleiders ook vakteamleiders zouden worden, omdat dan de interessante functies bij een beperkt aantal mensen zouden komen. Eugène Geradts waarschuwde voor de logheid van een te groot team, maar wij vonden onze argumenten doorslaggevend'.

Over wrevels en verzoening

De stuurgroep - de negen wethouders en negen bibliotheekbestuurders - had weliswaar dit najaar ingestemd met de Eindrapportage die de eerste fase afsloot, maar dat betekende nog niet dat er een eensluidende jubelstemming heerste. De stuurgroep opereerde naar de smaak van de lokale managers te autonoom, ook naar buiten toe, zonder eerst te rade te gaan bij de materiedeskundigen, bij hen dus. Commotie! Een bijzondere bijeenkomst was geboden. Het moest maar eens boven tafel. Dus zaten in december 2003 alle geledingen in de bieb van Wijk bij Duurstede te praten over de frictiepunten die de procesgang van de fusie hinderden. Het werd een roerige bijeenkomst. Er werd sensitief gesproken: 'Kijk, zie je wat er gebeurt? Hij draait zijn rug naar je toe!' Er werd verzoend: 'Laten we accepteren dat we het niet altijd met elkaar eens zijn, als we maar zorgen dat iedereen gehoord wordt.' Er werd verzucht: 'Soms heb ik troebel zicht.' En er werd geconcludeerd: 'We gaan door, al zitten er soms dingen tegen.'

Wat bijvoorbeeld ter tafel kwam



De bezuinigingen van Veenendaal, waar we het in de vorige aflevering over hebben gehad, zaten iedereen nog steeds erg hoog. Menig portefeuillehouder die zich in zijn eigen raad hard had gemaakt voor het handhaven van het budget, zoals afgesproken, was hierover gepikeerd. Wat moesten ze met die ergernis? Veenendaal eruit gooien omdat die zich niet aan de afspraak van budgetneutraal heeft gehouden of doorgaan en de consequenties van deze politieke realiteit verder in beeld brengen? En was die discussie überhaupt relevant? De manier van subsidiëren is immers onderling zo verschillend dat uiteindelijk kan blijken dat Veenendaal misschien wel het meeste uitgeeft per bewoner. Een volledig kostenplaatje kan nu pas gemaakt worden. Kortom, concludeerde Eugène Geradts, goed dat dit is uitgesproken, maar laten we dan nu aan de slag gaan.

En de stuurgroep? Die bleek gevoelig voor de argumenten van bibliotheekmanagers, en gaat voortaan vaker bij hen te rade. Een eerste bewijs is de commissie provinciaal netwerk, die de eerstvolgende keer vergadert mét twee lokale bibliotheekmanagers erbij.

De wethouders in spagaat

Wat allemaal niet wegneemt dat met name de wethouders uit de stuurgroep in een moeilijk parket zitten. Eugène Geradts daarover: 'De fusie is natuurlijk in zekere zin van bovenaf (Stuurgroep Meijer en het landelijk herstructureringsproces) opgelegd en komt niet voort uit een intrinsieke behoefte. Dat geldt voor alle betrokkenen, maar voor de wethouders is het ook nog eens lastig dat ze te maken hebben met de besluitvorming in de raad. Daarom proberen ze steeds weer speelruimte open te houden. Door ze nu in die commissies te betrekken bij de nadere precisering van de plannen, raken ze meer betrokken.'

Voor de gemeente als opdrachtgever gaat er straks heel wat veranderen als deze negen gemeentes één

basisbibliotheek bestieren. En dan hebben we het nog niet eens over de gemeentelijke herindelingen waar de Utrechtse kranten bijna dagelijks over berichten. Zetten die niet onze Heuvelrugse fusie op losse schroeven? Daarover meer in de volgende aflevering.

Aflevering 5: Hoe de Provincie de Heuvelrug binnenwandelde

De portefeuillehouders wierpen hun schaduw al in een vroeg stadium vooruit: ze willen een flinke vinger in de pap. Bibliotheekmanagers vrezen met grote vreze: wie wordt er beter van als de politiek zich straks met ons werk bemoeit? In deze aflevering meer over het spanningsveld tussen professionals en politici.

27 mei 2004



De lente spreidt haar gunsten over het Utrechtse heuvellandschap: uitbottende bomen en struiken leggen een groene waas over het grauwe winterdek. Fris, jeugdig groen begint zijn opmars over oud en dor hout. Zo bouwt men in onze negen Heuvelrugse gemeenten noestig voort aan een gezamenlijke basisbibliotheek, uiteindelijk toch niet gehinderd door de gevreesde gemeentelijke herindeling. Drie commissies en drie werkgroepen werken de details uit. Het feuilleton laat de kippen ongestoord broeden en richt de blik naar de buitenwereld.

Een van de commissies buigt zich over het provinciale netwerk. Die voortvarendheid kwam goed uit toen eind februari de provinciale notitie Voorkeursmodel vormgeving Utrechts bibliotheekwerk op de mat plofte, inclusief een plan van aanpak, waarop vóór 1 mei gereageerd moest worden. Door deze voortvarendheid kon onze stuurgroep Heuvelrug daardoor een **adequate en tijdige reactie** leveren, waarvan u, als lezer van dit feuilleton, nu kennis kunt nemen.



Waarom provinciale samenwerking

Wie dacht dat de regionale bibliotheek met zijn schaalvergrotenende samenwerking het summum van bibliotheekvernieuwing vormt, heeft buiten de provincie gerekend. Net als elders in het land laat ook de Provincie Utrecht het niet bij de vorming van regiobibliotheken. De Stuurgroep Modernisering Utrechts Bibliotheekwerk (MUB), onder voorzitterschap van burgemeester Swillens van Wijk bij Duurstede, werkte anderhalf jaar aan een voorkeursmodel. 'Bottom-up', verzekert Swillens, want hij realiseert zich dat regionale bibliotheken huiverig zijn meer taken - en dus macht - uit handen te geven dan strikt noodzakelijk is. Samenwerking uit welbegrepen eigenbelang, is het leidende uitgangspunt geweest van zijn stuurgroep.



MUB wil SUB

Vorm een samenwerkingsorgaan van de regionale bibliotheken van de Provincie Utrecht en tuig dat op tot een organisatie die voor de Provincie Utrecht voldoende stevig is om alle subsidie naartoe te sluizen. Dat is, in gewonemensentaal, de essentie van het voorstel. Deze club, Samenwerkende Utrechtse Bibliotheken (SUB) genoemd, kan back-officetaken uitbesteden aan de Serviceorganisatie (de opvolger van de PBCU) of aan andere leveranciers als die concurrerend zijn.



Positief, maar...



Da's goed, vindt de Stuurgroep Heuvelrug. Want het zijn voorstellen die '... hoe dan ook een verbetering inhouden', en ook de prettig ambitieuze planning klinkt de Heuvelruggers als muziek in de oren. Op 1 januari 2005, tevens de voorziene startdatum van de gefuseerde Heuvelrug, moet de SUB er zijn. Enkele maanden later gaat het werkgeverschap over naar de regiobibliotheek.

Via de SUB kunnen collectieve- stelseltaken goedkoper uitgevoerd worden. Hiermee verliest de regionale bibliotheek haar absolute keuze- en bewegingsvrijheid. De Heuvelrug stelt zich desondanks 'constructief-kritisch' op. Ze gaat akkoord met het Voorkeursmodel, maar doet de oproep de regio's niet vleugellam te maken. Maren en mitsen moeten in het licht gezien worden van de zoektocht naar maximale beleids- en speelruimte.



Slim en slagvaardig

Een van de vragen is of zo'n SUB niet automatisch leidt tot een soort provinciale bibliotheek. Immers, al het provinciale geld wordt daar naartoe gesluisd, naast gemeentelijk geld voor gezamenlijk uit te voeren taken. Al zou de provincie dat willen, één provinciale bibliotheek is politiek volstrekt onhaalbaar, vindt bijvoorbeeld wethouder Coehoorn van Maarn, lid van de Stuurgroep Heuvelrug.



Gemeenten zullen, zo bezweert hij, nooit instemmen met een model waarin zij wel mogen meebetalen maar niets mogen inbrengen. En ook voorzitter van de MUB Swillens deelt die vrees voor een centrale macht niet. Hij denkt juist dat de SUB van circa negen regionale bibliotheken een slimme en slagvaardige club kan worden, anders dan het vroegere Provinciale Directeuren Overleg van meer dan veertig deelnemers. De regiobibliotheken krijgen met de SUB veel meer grip op de middelen dan ze voorheen hadden.

Het geld gaat voortaan namelijk niet rechtstreeks naar de Serviceorganisatie, waar men zo tegen was, maar naar de SUB. Overigens moet de SUB in een overgangperiode van vier jaar wel bepaalde diensten afnemen van de Serviceorganisatie. Voldoet de Serviceorganisatie niet, dan kan de SUB daarna elders gaan shoppen.



En dan het punt van collectioneren

Een heikel punt is het collectioneren dat het Voorkeursmodel door de Gemeentelijke Bibliotheek Utrecht wil laten doen. De Heuvelrug moet daar niet aan denken: collectioneren is een kerntaak van de regionale bibliotheken. Collecties provinciaal op elkaar afstemmen oké, en dezelfde methodieken gebruiken is ook goed.

Zelfs sluiten de Heuvelruggers niet uit dat in de toekomst onderdelen van het collectioneringsproces op provinciaal niveau worden uitgevoerd. Maar ook dan moet gebruik worden gemaakt van capaciteit en kwaliteit van het personeel van de regionale bibliotheken. Coehoorn onderstreept dat door collectionering bij de Heuvelrug te houden, voorkomen kan worden dat de SUB te machtig wordt.



Inspraak

Tot 1 mei kunnen de bibliotheken reageren op het Voorkeursmodel. Swillens en de zijnen wachten niet passief naast de postbus, maar gaan actief de boer op. Zo zaten enkele Heuvelruggers, onder wie bibliotheekbestuurder van Rhenen Berend Haan, eind maart rond de tafel met MUB-leden.



Hem is van die bijeenkomst bijgebleven de zorg die op de Heuvelrug leeft over het ambitieniveau van de SUB. Wordt die SUB opgetuigd met een directeur en alle toeters en bellen van dien, hoe wordt de stemverhouding geregeld, wat is de speelruimte binnen het samenwerkingsverband om er een afwijkende mening op na te houden het zijn zomaar een paar vragen die vooralsnog niet beantwoord zijn.

MUB-voorzitter Swillens geeft desgevraagd aan voorlopig nog even met zaagsel in de mond te praten: eerst worden alle reacties geïnventariseerd. Desondanks onderstreept hij zijn bottom-upvisie op de hele operatie: als er vertegenwoordigers van regionale bibliotheken zijn om de SUB te vormen, draagt de MUB de regie over.

'We slaan nu wat piketpaaltjes om druk uit te oefenen op colleges van B & W: aan hen is het nu hom of kuit te bieden. Gemeentebesturen moeten trouwens ook niet denken dat ze, nu de provincie bereid is geld te steken in modernisering, makkelijk kunnen bezuinigen op de bibliotheken. Als ze dat toch proberen, kunnen ze erop rekenen dat de provincie direct haar bijdrage terugtrekt. En terecht: ik heb mij voorgenomen die vernieuwing van bibliotheken nu eens te laten slagen.'



Wordt vervolgd

De SUB kan met drie voorlopers in de provincie Utrecht (de Heuvelrug, West-Utrecht en Angstel, Vecht en Venen) op 1 januari 2005 van start. De rest komt later wel.

In het najaar volgt nog een epiloog van het feuilleton de Heuvelrug. Hierin hopen wij u te melden hoe het frisse lentegroen van Utrechtse en Heuvelrugse bibliotheekvernieuwing in de zomer tot wasdom kwam.

Aflevering 6: Waarin zakelijkheid het wint van emoties en een doorstart vorm krijgt

Vier seizoenen zijn verstreken sinds De Heuvelrug voor het laatst van zich lieten horen op deze site. Optimistisch ging het toen over de provinciale tendensen om samenwerking niet te beperken tot de negen bibliotheken die met elkaar de Regionale Bibliotheek Heuvelrug zouden vormen. Ondertussen werkten de Heuvelruggers voort aan hun eigen fusie. Er werd gedacht aan de voltooiing zo rond de jaarwisseling. Maar een jaar later is de eenwording nog niet rond. Wat is er gebeurd?

15 juni 2005



Er was eind 2004 een bedrijfsplan, gemaakt door drie bibliotheekmanagers, maar in de Stuurgroep, het hoogste beslisorgaan van de negen, kwam men er niet uit. Sonja Rinsma, voorzitter van die Stuurgroep: 'Er waren vier meningen die geen van alle op een meerderheid konden rekenen. Ik heb toen het voorstel gedaan alles te laten bezinken, want onderhuidse spanningen stonden een oplossing in de weg.'

En er waren rond die decembermaand conflicten, waar niemand nu nog over wil praten. Om vooruit te komen moet je niet te vaak achterom kijken, vindt men. Zeker niet als je op het punt staat een grote sprong te wagen. Want de vastbeslotenheid is groot: de fusie van negen Heuvelrugse bibliotheken tot één basisbibliotheek komt er. Dit jaar nog zelfs.



De dans van de partners

Alles koek en ei dus op de Heuvelrug? Nou, nee. Nog steeds blijkt dat het niet eenvoudig is om negen volkomen van elkaar verschillende bibliotheken in evenzoveel gemeenten te laten fuseren. Vallen en weer opstaan; twee stappen vooruit en eentje terug - het is geen mooi ballet, maar men komt vooruit.

Laten we eerst eens de zegeningen tellen. Om te beginnen zijn daar de negen wethouders, portefeuillehouders zoals ze zich graag omschrijven. Ooit lieten ze zich met de grootst mogelijke moeite overtuigen van samenwerking met de buurgemeenten, maar die tijd is voorbij. Kloek trokken zij één lijn toen in december de boel uit elkaar dreigde te spatten. Daar komt niets van in, was de boodschap: 'Gesteund door hun colleges hebben de wethouders ingegrepen: de bibliotheekfusie gaat door', aldus Sonja Rinsma, wethouder in Amerongen.



Alle wegen leiden naar fusie

Ook de eerder genoemde provinciale ontwikkelingen helpen de fusie op de Heuvelrug. Steeds duidelijker wordt dat kleine op zich staande bibliotheken in het Provinciehuis niet meer populair zijn. Door allerlei subsidies kunnen voortaan diensten goedkoper worden betrokken van het Serviceorganisatie, maar alleen door grote partners. Sommige diensten worden voor hen door het Serviceorganisatie volledig betaald en andere zijn aanmerkelijk goedkoper dan op de vrije markt. Daar valt niet tegenop te concurreren.

En wat de kwaliteit van dat Serviceorganisatie betreft: de voorganger PBCU werd indertijd sterk bekritiseerd. Maar de huidige directeur haalde de bezem door de Augustusstal en zette een adequate dienstverlener op.

Ook een groot voordeel: de fusie mag nog niet rond zijn, maar de vruchten van samenwerking zijn binnenkort al te plukken voor de Heuvelrugse bibliotheekganger: die kan dankzij het invoeren van een gezamenlijk automatiseringssysteem met bijbehorende vervoersdiensten gebruik maken van de collectie van alle Utrechtse bibliotheken. Zo moet de Heuvelrugbibliotheek onderdeel uitmaken van een groter provinciaal en landelijk netwerk. En ja, het mag niet ontbreken in een rijtje van zegeningen: niet alleen zijn de negen bibliotheken tot elkaar veroordeeld, ze willen eigenlijk ook niet anders. 'Of het nu gaat om wethouders, bestuurders of managers; de bereidheid om met elkaar door te gaan is zeer hoog. Men zal alternatieven pas serieus overwegen wanneer de Heuvelrug definitief zou klappen.' Die analyse is voor rekening van Wilbert van Seggelen, medewerker van Deloitte en vanaf februari aangesteld als kwartiermaker van de bibliotheekfusie.



Voorbij de rooie koppen is er zakelijkheid

Een nieuwe projectgroep, bestaande uit drie bibliotheekmanagers en drie gemeente-ambtenaren, toog onder leiding van de kwartiermaker aan het werk: 'In technisch opzicht ontbrak er in het toen op tafel liggende bedrijfsplan nog wel wat, en het was duidelijk dat het bij elkaar houden van negen partners niet vanzelf zou gaan. Maar dat men op dat moment met rooie koppen tegenover elkaar stond, was onnodig. Je hoeft geen vrienden te zijn om met elkaar samen te werken.'

De basis voor hun werk: het bedrijfsplan en natuurlijk de stukken die onder leiding van Eugenius waren geproduceerd. De Stuurgroep, bekend en berucht om zijn Poolse Landdagvergaderingen, kwam op afstand te staan. En, misschien het belangrijkste, er wordt niet meer gemillimeterd over ieder punt en puntje. Dat hoorde bij eerdere fases, terwijl dat nu juist begint te irriteren.

Lid van de projectgroep Ieke Roelofs, beleidsmedewerker welzijn in de gemeente Doorn, vindt de aanpak van de kwartiermaker verfrissend. 'Wij maken een beslidsdocument op hoofdlijnen, gebaseerd op het bedrijfsplan en de stukken van Eugenius. Zodra de stuurgroep instemt met een voorstel wordt het uitgewerkt. Hiermee voorkomen we dat het maar over details blijft gaan. Het gaat nu allemaal om vertrouwen. Dat ontbrak eraan en wie wantrouwt, gaat op de details zitten.' Eind juni moet het eerste beslidsdocument er liggen, een tekst die in een half uurtje te lezen moet zijn.



Mokken, irritatie, kribbig

Bij al dit goede nieuws past enige relativering. Zo moest er op enig moment een afvaardiging komen in de SUB, de Samenwerkende Utrechtse Bibliotheken. De bibliotheekmanagers worden het niet eens over de kandidaat. Want stel je voor, zo iemand krijgt het hoog in de bol en denkt dat-ie daarmee de baas kan spelen over anderen. De wethouders grijpen in met een Salomonsoordeel: dan moet het maar een portefeuillehouder worden. Dat helpt: mokkend legt iedereen zich erbij neer dat het dan toch maar de oorspronkelijke kandidaat wordt.

Nog zo één: in het verleden was het gebruikelijk bibliotheekmanagers die zich inspanden voor het algehele fusiebelang een vergoeding toe te kennen. Blijkt dat ineens bij de doorstart afgeschafte te zijn. 'Dat zou betekenen dat mijn bibliotheek moet opdraaien voor het werk dat ik erin steek', vertelt Louis Esmeijer, manager van de bibliotheek in Rhenen en beoogd lid van de projectgroep. 'Dat geld hebben we niet, en ik vind het ook geen optie om tegen mijn medewerkers te zeggen dat ik dan maar minder aanwezig ben in de bibliotheek.' Esmeijer, gesteund door zijn bestuur, bedankt voor de eer geïrriteerd, naar eigen zeggen vooral omdat ook andere suggesties in één vergadering van tafel werden geveegd.

Inmiddels hebben de bibliotheekbesturen onderling een vergoedingsregeling uitgewerkt, maar Wim van Maanen, die als kersverse wethouder van Veenendaal deze winter al de fusie vlot trok, was not amused. 'Zo schiet dat dus niet op', reageert hij kribbig. 'Dat lijkt op de sfeer van vorig jaar: steeds eisen stellen, en daarmee elkaar tegen de haren instrijken. Beslissingen neem je op basis van zakelijke argumenten en anders houden we ermee op.' Stevige taal van dit lid van het dagelijks bestuur van de Stuurgroep, die eraan toevoegt dat het hele proces hem al veel te lang duurt. 'Vanaf nu moeten we geen tijd meer verdoen aan geneuzel. We regelen dit, en over een half jaar hebben we een go/no-go moment.'

Eind juni 2005 ligt het beslisdocument er, zo is de bedoeling. Bibliotheekbesturen en gemeenteraden hebben dan tot september de tijd het af te tikken. De volgende stap is snel een directeur te vinden zodat die zijn organisatie kan opbouwen. Het profiel daarvoor wordt opgesteld door de projectgroep.



Niet over alles eens? Geeft niet

Vooruit op basis van zakelijke argumenten. Dan komt ook enig pragmatisme van pas, zoals ambtenaar Ieke Roelofs illustreert: 'Iedereen wil werken aan een betere, gefuseerde bibliotheekvoorziening. Maar het verlies van lokale verankering is voor gemeentebestuurders steeds maar weer een grote angst. Als je als gemeente teveel zeggenschap inlevert, verlies je de binding met de lokale bevolking. Wethouders willen dus niet graag centrale afspraken maken over de totale inhoud van de lokale bibliotheek. Ons voorstel aan de Stuurgroep is dan ook: stap af van het basis- en pluspakket. De backoffice betaal je samen en de frontoffice bepaal je op lokaal niveau. Het gemeentebestuur krijgt de bibliotheek die het kan en wil bekostigen zo zij het.'

[Tekst Rob de Blok en Marieke de Ridder / Foto's Bart Versteeg](#)