



Regiobibliotheken

ONDERZOEK NAAR DE WENSELIJKHEID EN HAALBAARHEID
VAN REGIOBIBLIOTHEKEN IN VLAANDEREN

Jowyn Vandeputte en Jan Van Hee
ARTEVELDEHOGESCHOOL | SEPTEMBER 2024

Inhoud

1	Managementsamenvatting	4
2	Inleiding	5
3	Methodiek	6
3.1	Onderzoeksvragen	6
3.2	Definiëring.....	6
3.3	Onderzoeksopzet	7
3.3.1	Basismodel ArrowRoots	7
3.3.2	Literatuuronderzoek en open data-analyse	8
3.3.3	Breed onderzoeken: enquête.....	9
3.3.4	Delphi-methodiek.....	9
3.3.5	Focusgroep	10
4	Politiek – juridisch kader	11
4.1	Het waarom van samenwerking en schaalvergroting	11
4.2	Het verleden.....	12
4.2.1	Het bibliotheekdecreet van 1978	12
4.2.2	Het decreet lokaal cultuurbeleid van 2001	13
4.2.3	Decreet lokaal cultuurbeleid van 2012.....	14
4.2.4	Decreet bovenlokale cultuurwerking van 2018	15
4.2.5	Vrijwillige fusies van gemeenten.....	17
4.2.6	Regiovorming.....	18
4.3	De toekomst.....	19
4.4	De situatie in het tweetalig gebied Brussel-Hoofdstad	21
4.4.1	Samenwerkingen in Brussel	22
5	Grote uitdagingen in de bibliotheeksector vandaag.....	24
5.1	Digitale uitdagingen	25
5.2	Publieksbereik.....	25
5.3	Ont-moeten & sociale plek	26
5.4	Professioneel personeel.....	27
5.5	Middelen	28
5.6	Wegvallen verplichting inrichten openbare bibliotheek	29
6	Samenwerking vandaag	30
6.1	Samenwerking tussen openbare bibliotheken in al haar vormen.....	30
6.1.1	Huidige vormen van samenwerking tussen bibliotheken	30
6.1.2	Randvoorwaarden, obstakels en optimale schaalgrootte	36

6.2	Samenwerkingen binnen het Eengemaakt BibliotheekSysteem	37
6.2.1	Voordelen	39
6.2.2	Uitdagingen	40
7	Beleidsadviezen	42
7.1	A = Ambities en belangen hanteren	43
	Beleidsaanbeveling 1: Er is nood aan de uitbouw van een strategisch kader voor het verder uittekenen van (transversale) regionale samenwerking	43
	Beleidsaanbeveling 2: Er is nood aan een helder afsprakenkader tussen de verschillende beleidsniveaus	44
	Beleidsaanbeveling 3: Verschillende belangen, waarden en interesses van de verschillende organisaties worden respectvol beluisterd en besproken	44
	Beleidsaanbeveling 4: Het is belangrijk dat lokale besturen een return on investment zien.....	45
7.2	R = Realisaties, doelen en projecten afbakenen.....	46
	Beleidsaanbeveling 5: Een positief verhaal schrijven en een uitgewerkte visie schrijven als basis voor succesvol samenwerken	46
	Beleidsaanbeveling 6: Combineer een sterk verhaal met een participatief traject	46
	Beleidsaanbeveling 7: Zet bij de samenwerking de gebruiker en de dienstverlening centraal.....	47
7.3	R = Relaties en samenwerkingsklimaat opbouwen	48
	Beleidsaanbeveling 8: Investeer in het opbouwen van vertrouwen tussen de beleidsmakers en ambtenaren van de deelnemende gemeenten	48
	Beleidsaanbeveling 9: Stem de organisatieculturen van de deelnemende gemeenten op elkaar af	48
	Beleidsaanbeveling 10: Voer samenwerking trapsgewijs in en geef de transitieperiode voldoende tijd en ruimte	49
7.4	O = Organisatie en coördinatie op punt stellen.....	49
	Beleidsaanbeveling 11: Bundel de krachten: middelen, materialen en mensen	49
	Beleidsaanbeveling 12: Geef ambtenaren een mandaat om de intergemeentelijke samenwerking te laten groeien.....	49
7.5	W = Weg uitstippelen.....	50
	Beleidsaanbeveling 13: Zet in op de lokale verankering van regionale bibliotheekdiensten	50
7.6	R = Rollen en competenties regisseren.....	51
	Beleidsaanbeveling 14: Neem maatregelen om de job van bibliothecaris en bibliotheekmedewerker te herwaarderen.....	51
	Beleidsaanbeveling 15: Zet in op de specialisatie van medewerkers en op het delen van expertise om de samenwerking te versterken	52
7.7	O = Omgaan met verschillen	53
	Beleidsaanbeveling 16: Identificeer de angsten en bezorgdheden van alle partners en hou er rekening mee	53

7.8	O = Ontwikkeling en collectief leren stimuleren.....	53
	Beleidsaanbeveling 17: Stimuleer leerkanen door vorming, ontmoeting en ervaringsuitwisseling	53
7.9	T = Trio in balans	54
	Beleidsaanbeveling 18: Zorg voor een duidelijke beslissingsstructuur	54
7.10	S = Samenwerkingspartners.....	55
	Beleidsaanbeveling 19: Ondersteun bibliotheken die zich moeten aligneren op de regiovorming.....	55
	Beleidsaanbeveling 20: Kijk eens over het muurtje en zoek transversale verbindingen.....	55
8	Conclusie: beknopte samenvatting van de beleidsadviezen.....	56
9	Bibliografie.....	58

1 Managementsamenvatting

De centrale vraag die dit onderzoek behandelt, is of één of meerdere modellen van regiobibliotheken in Vlaanderen wenselijk en haalbaar zijn. Bibliotheken kennen vandaag immers een wijd scala aan samenwerkingen.

Het onderzoek startte met een grondige literatuurstudie. Daarnaast werd aan alle bibliothecarissen van een openbare bibliotheek in Vlaanderen gevraagd om een enquête in te vullen. Ruim een derde vulde die ook in. Daarna werden de bevindingen afgetoetst via gesprekken met de focusgroep en met behulp van de Delphi-methodiek met een aantal experts. Ook werd de (veranderende) politieke context in kaart gebracht. Daaruit volgden een aantal aanbevelingen om met de verschillende uitdagingen om te gaan.

De belangrijkste daarvan zijn:

- Eén model voor regionale samenwerking is in de bibliotheeksector niet haalbaar en ook niet wenselijk, wegens de complexiteit van de materie en de invloed van contextuele factoren.
- Er is nood aan een sterke visie, gecreëerd door de Vlaamse overheid en ondersteund door partners uit het middenveld. Dat strategisch kader biedt de kapstok voor de verdere uitwerking van de regionale samenwerkingen tussen bibliotheken.
 - Het decreet van 1978 kende een te strakke regelgeving met rigide regels die de aanpassingsmogelijkheden van bibliotheken beperkten. Vandaag is er echter geen regelgeving meer en slaat de slinger door naar de andere kant, waardoor bibliotheken nu weinig richting hebben.
 - Belangrijker dan een vast inwonersaantal of vast aantal gemeenten is de juisteschaligheid. Doelstellingen moeten op de juiste schaal aangepakt worden, ook als dat betekent dat de samenstelling van de samenwerking gewijzigd wordt.
 - De financiële middelen moeten herbekeken worden. Bibliotheken krijgen steeds meer structurele taken, maar daar staan niet altijd middelen tegenover. Tegenover structurele opdrachten staan best structurele middelen.
 - De herwaardering van de job van bibliothecaris en investeringen in professionalisering zijn nodig. Regiomobiliteit van medewerkers is ook aangewezen.
 - Bibliotheken moeten voldoende tijd krijgen om zich aan te passen aan de veranderende regionale politieke context.

Het spreekt voor zich dat deze aanpassingen niet van vandaag op morgen kunnen gebeuren. Sommige bibliothecarissen zien in regionale samenwerkingen een oplossing voor de actuele uitdagingen, maar anderen voelen weerstand. Het is daarom van belang om zo snel mogelijk een strategisch kader vast te leggen, zodat bibliotheken de neuzen in dezelfde richting krijgen.

2 Inleiding

“[Openbare] bibliotheken doen zoveel prachtige en goede dingen en dat moet duidelijk zijn voor de samenleving, zodat iedereen ervan op de hoogte is.”¹

Bibliotheken doen inderdaad heel wat prachtige dingen, maar voor de samenleving is dat niet altijd even duidelijk. Regionale samenwerking kan zowel de slagkracht als de impact van bibliotheken vergroten, maar is dergelijke samenwerking haalbaar en wenselijk?

Het is duidelijk dat er binnen de samenleving heel wat beweegt. Schaalvergroting wint op alle terreinen binnen de maatschappij aan belang. Het is dan ook niet onlogisch dat de bibliotheeksector mogelijke pistes exploreert. Welke randvoorwaarden en welke actoren moeten in rekening gebracht worden? Binnen welke context opereren bibliotheken vandaag en welke context is nodig om regiobibliotheken te doen slagen?

Dit onderzoek ging van start met het in kaart brengen van de actuele problemen en de noden van de bibliotheken. Er werd bekeken in welke mate regionale samenwerking daarop een oplossing kan bieden. Vervolgens werden die mogelijke oplossingen afgetoetst via de Delphi-methodiek en in de klankbordgroep.

Tot slot was het belangrijk om de politieke context mee te nemen. Lokale besturen hebben immers een grote invloed op bibliotheken. Bovendien spelen ook beslissingen op Vlaams niveau, zoals de regiovorming of het decreet bovenlokale cultuurwerking, een belangrijke rol in de werking van bibliotheken.

Dat alles leidde tot een set aanbevelingen waar de bibliotheeksector hopelijk mee aan de slag kan.

De Brusselse bibliotheken werden in het onderzoek meegenomen, zoals in de opdracht werd omschreven. Gezien de complexe situatie van Brussel echter is de conclusie dat het formuleren van beleidsadviezen deel moet uitmaken van een eventueel vervolgonderzoek.

¹ Peeters, T., *eigen interview*, 30 september 2022

3 Methodiek

3.1 Onderzoeksvragen

De centrale vraag die dit onderzoek behandelt, is of één of meer modellen van regiobibliotheken in Vlaanderen wenselijk en haalbaar zijn. Bibliotheken kennen vandaag immers een breed scala aan samenwerkingen.

Het onderzoek gaat op zoek naar een antwoord op **vier deelvragen**:

1. **Wat is de definitie van een regiobibliotheek?** Is de term regiobibliotheek terug te brengen tot één definitie of zijn er verschillende vormen mogelijk? Waarin onderscheidt de regiobibliotheek zich concreet van andere vormen van intergemeentelijke samenwerking? Aan welke (rand)voorwaarden moet worden voldaan om van een regiobibliotheek te kunnen spreken.
2. **Wat is de ideale schaalgrootte voor een regiobibliotheek?** Hoe verhouden individuele steden en gemeenten zich tot een regiobibliotheek, kan een grootstad op zich een regiobibliotheek zijn en wat is de meerwaarde van instappen voor zowel grote steden als kleine gemeenten?
3. **Biedt het model van de regiobibliotheek kansen voor een betere dienstverlening aan de burger?** Welke taken/vormen van dienstverlening kunnen gecentraliseerd worden en wat niet?
4. **Is het model van regiobibliotheken ook overdraagbaar naar andere vormen van samenwerking in andere culturele sectoren?** Kan dezelfde vorm van samenwerken ook toegepast worden op bijv. cultuurhuizen of op samenwerking tussen verschillende diensten?

3.2 Definiëring

Om op de bovenstaande onderzoeksvragen een antwoord te kunnen formuleren, is in de eerste plaats een goede afbakening van het begrip regiobibliotheek nodig. We definiëren een regiobibliotheek als een regionaal netwerk van bibliotheken dat bepaalde taken of diensten in samenwerking uitvoert of centraal aanbiedt, dit met het oog op efficiëntiewinst en het creëren van inhoudelijke meerwaarde. Andere taken of diensten blijven lokaal verankerd. De lokale bibliotheken bundelen hun krachten regionaal, maar bewaren voorlopig de eigenheid en autonomie. Ze laten dus voldoende ruimte voor specifieke lokale invullingen en accenten. Naargelang de noodzaak kunnen er verschuivingen plaatsvinden van lokaal naar regionaal en omgekeerd.

Een regionaal netwerk van bibliotheken kan in verschillende vormen en gradaties voorkomen. Dat kan een thematische samenwerking zijn zoals regionaal collectioneren, waarbij een beperkt aantal collectievormers de collectievorming voor alle aangesloten bibliotheken op zich neemt.

De regiobibliotheek kan ook een onafhankelijke organisatie zijn die de bibliotheekwerking organiseert in de aangesloten gemeenten. In Oost-Vlaanderen profileren onder andere de Meetjeslandse bibliotheken en het samenwerkingsverband Route 42 (regio Zottegem) zich reeds als Regiobibliotheek.

3.3 Onderzoeksopzet

In nauw overleg met de stuurgroep en met het basismodel “ArrowRoots” als kader verzamelden we data aan de hand van volgende methoden:

1. Literatuuronderzoek
2. Enquête uitgestuurd naar alle Vlaamse openbare bibliothecarissen
3. Delphi-studie
4. Focusgroep
5. Gerichte interviews

3.3.1 Basismodel ArrowRoots

Als richtinggevend kader in dit onderzoek vertrokken we vanuit het ArrowRoots-Model, dat ontwikkeld werd door PRONET, de onderzoekslijn binnen Arteveldehogeschool over samenwerking tussen organisaties.²

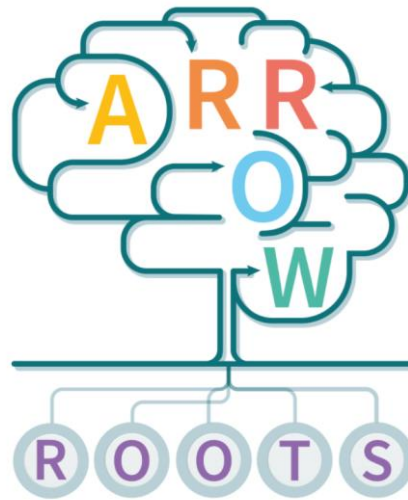
Het ArrowRoots-Model biedt een overzicht van de domeinen en processen die “gemanaged” moeten worden om samenwerking tussen organisaties succesvol te laten verlopen. Het destilleert 10 domeinen die cruciaal zijn voor interorganisationele samenwerking. Die 10 domeinen³ werden gebundeld in het letterwoord ARROWROOTS, maar het model is natuurlijk meer dan een opsomming van domeinen. Het brengt op een geconcentreerde manier de complexiteit van samenwerken in beeld. Voor welke taken wordt er samengewerkt en waarvoor niet? Wat zijn de (rand)voorwaarden voor succesvol samenwerken? Waar moeten bibliotheken/besturen aandacht aan besteden? ... Het ArrowRoots-Model geeft met andere

² Arteveldehogeschool. (z.d.) *Wat is Pronet?* Pronet.

<https://sites.arteveldehogeschool.be/pronet/pronet/pronet/wat-pronet>

³ Het ArrowRoots-model bestaat uit volgende 10 domeinen: Ambities en belangen hanteren, realisaties, doelen en projecten afbakenen, relaties en samenwerkingsklimaat opbouwen, organisatie en coördinatie op punt stellen, weg uitstippelen, rollen en competenties regisseren, omgaan met verschillen, ontwikkeling en collectief leren stimuleren, trio in balans en samenwerkingspartners.

woorden een visie en denkkader mee dat houvast biedt op de soms woelige zee van samenwerking.



Figuur 1: ArrowRoots-Model

“Het ArrowRoots-Model kan ook een hulpmiddel zijn om te kijken waar een bibliotheek staat met haar samenwerkingsverband: op welke domeinen scoort ze goed en waar moet ze meer op inzetten?”⁴

3.3.2 Literatuuronderzoek en open data-analyse

Het onderzoek startte met een uitgebreide literatuurstudie. Hierdoor kregen we een overzicht van de beschikbare informatie, zoals bestaande en mogelijk toekomstige regelgeving, academisch en toegepast onderzoek naar regiovorming en samenwerkingsverbanden bij de overheid en bij openbare bibliotheken, vakliteratuur, ... Uiteraard beperkten we ons niet tot de Vlaamse situatie, maar gingen we gericht op zoek naar *good* (en *bad*) *practices* in het buitenland en in andere sectoren. Dat leverde waardevolle input op voor de voorbereidingen van onze interviews, zowel qua inhoud als voor het samenstellen van een lijst met mogelijke gesprekspartners.

Deze methodieken boden een zicht op de belangrijkste uitdagingen, vragen en ontwikkelingen binnen het Vlaamse bibliotheekwezen. Daarnaast stelde het literatuuronderzoek ons in staat om gericht op zoek te gaan naar inspirerende modellen van regiobibliotheken in andere landen.

⁴ Arteveldehogeschool. (z.d.) *Het Arrow-roots-model in 10 domeinen*. Pronet. <https://sites.arteveldehogeschool.be/pronet/basisinzichten/het-arrow-roots-model-10-domeinen>

Tot slot namen we ook beschikbare en/of open data mee om verschillen te duiden in dienstverlening en tevredenheid in de verschillende schaalgroottes van bibliotheken. Die data kunnen mogelijke correlaties duiden tussen schaalgroottes en de graad van tevredenheid, participatie bij de bevolking, algehele performantie ...

3.3.3 Breed onderzoeken: enquête

Om een duidelijk beeld te krijgen van de *as is*-situatie, vulden we de literatuurstudie aan met een beknopte, gedifferentieerde enquête. We vroegen aan alle Vlaamse openbare bibliotheken naar de stand van hun huidige samenwerkingen. De enquête werd zo ontworpen dat participanten die al een vorm van samenwerking kenden, andere vragen kregen dan zij die nog geen vorm van samenwerking kennen.

De vragenlijst werd opgesteld op basis van de bevindingen uit de literatuurstudie, alsook aan de hand van het ArrowRoots-Model.

Bij bibliotheken die al een vorm van samenwerking hebben, gaf de enquête ons inzicht in op welke domeinen van het ArrowRoots-Model zij hoog scoren en waar er nog ruimte voor verbetering is. Het gaf ons meteen ook een overzicht van de huidige samenwerkingsvormen (zie domein realisaties, doelen en projecten afbakenen, alsook relaties en samenwerkingsklimaat opbouwen) en aan welke (rand)voorwaarden de bibliotheek voldoet.

Voor bibliotheken die momenteel (nog) niet samenwerken, konden we voor elk van de tien domeinen vaststellen waar de (grootste) knelpunten zitten.

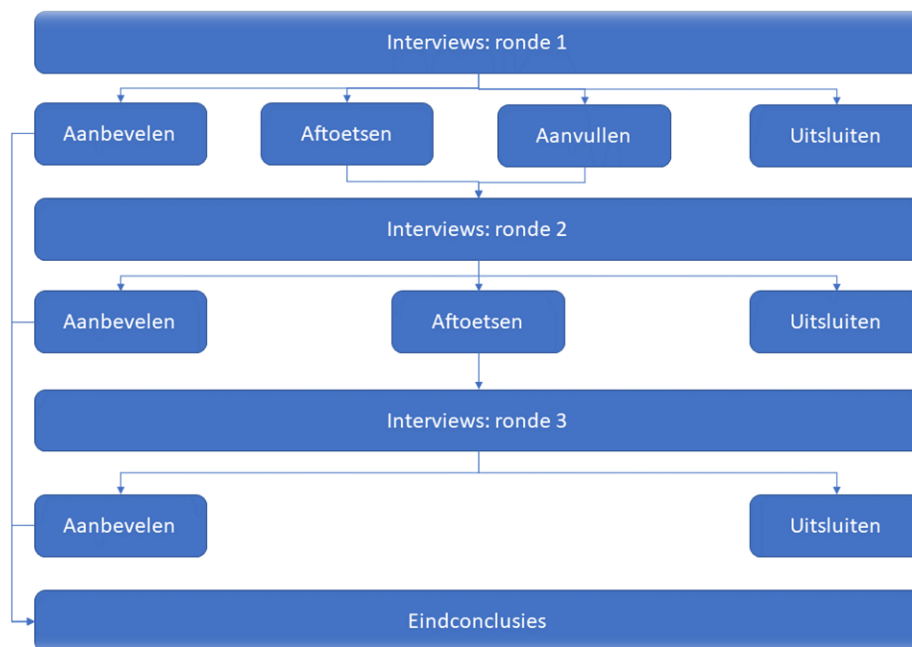
De korte bevraging stelde ons in staat om snel een zicht te krijgen op de verschillende modellen die er vandaag bestaan. Door het ArrowRoots-Model direct in de enquête te integreren, konden we snel bepalen welke modellen relevant en toepasbaar zijn, en waar er nog aanpassingen nodig zijn.

3.3.4 Delphi-methodiek

De hoofdmoot van het onderzoek bestond uit interviews met zestien experts, bibliothecarissen en stakeholders. Hiervoor gebruikten we de Delphi-methodiek, een onderzoeksmethode waarbij de mening van een aantal experts wordt gevraagd ten aanzien van een onderwerp waar geen consensus over bestaat. Door de synthese van de antwoorden terug te koppelen aan de experts, werd in een aantal rondes geprobeerd tot consensus te komen.⁵

⁵ Linstone, H., & Turoff, M. (2002). Introduction. In H. Linstone & M. Turoff (Eds.), *The Delphi method: Techniques and applications* (pp. 3-12). Addison-Wesley.

De vragen worden gewoonlijk geformuleerd als hypothesen. Elke vragenronde wordt gevolgd door een terugkoppeling met de resultaten van de vragenronde (zie figuur 2). De experts worden op die manier ertoe aangezet hun meningen bij te stellen aan de hand van de synthese van de antwoorden van de experts.



Figuur 2: Delphi interviewmethodiek

De experts werden geselecteerd op basis van volgende parameters:

- Goede balans tussen steden & gemeenten
- Goede balans tussen het aantal inwoners
- Goede balans tussen bibliotheken binnen een samenwerking en bibliotheken zonder samenwerking

De interviews werden schriftelijk en individueel afgenomen. Na de eerste ronde werd de tekst aangepast op basis van de feedback van de experts. Vervolgens gaven de experts opnieuw schriftelijke feedback op de resultaten van de vorige ronde via e-mail. In drie rondes slaagden we erin om tot een consensus te komen.

3.3.5 Focusgroep

Tot slot kwamen we twee keer samen met de focusgroep. Die groep bestond uit 13 personen, waaronder culturele beleidsmakers, bibliothecarissen en belangrijke spelers uit het culturele middenveld. We bespraken er voornamelijk de resultaten van de Delphi-studie en de enquête.

4 Politiek – juridisch kader

4.1 Het waarom van samenwerking en schaalvergroting

Al enkele decennia gaan stemmen op om lokale overheden, na een eerste fusiegolf in 1976, op te schalen om aan bestuurskracht te winnen. Dat wordt gestimuleerd door in te zetten op intergemeentelijke samenwerkingen (onder meer binnen het decreet bovenlokale cultuurwerking), de regiovorming en daadwerkelijke fusies van gemeenten.

“Steeds meer bevoegdheden komen bij de lokale overheden terecht. De draagkracht van lokale besturen is echter niet eindeloos. Steeds meer integrale bevoegdheden wegen op die draagkracht van lokale besturen. Door bepaalde opdrachten samen aan te pakken, winnen lokale besturen aan bestuurskracht. Onder bestuurskracht verstaan we het vermogen om beschikbare organisatiefactoren gericht in te zetten om een opdracht of doelstelling te realiseren. Schaalvergroting kan effectief een hefboom zijn voor meer bestuurskracht.”⁶

Een belangrijk voordeel van schaalvergroting is dat het kan leiden tot een grotere capaciteit en expertise binnen het bestuur. Grotere gemeenten beschikken doorgaans over meer middelen en personeel, waardoor ze beter uitgerust zijn om complexe taken en uitdagingen aan te pakken. Denk bijvoorbeeld aan de bedreigingen op vlak van data- en informatieveiligheid, de toenemende juridisering van ons maatschappelijk bestel, de groeiende diversiteit in onze samenleving, ... Omgaan met deze uitdagingen vraagt specifieke competenties die niet overal voorhanden zijn.

Door schaalvergroting kunnen gemeentebesturen efficiënter opereren en hebben ze vaak meer mogelijkheden voor specialisatie en professionalisering. Dat kan leiden tot een betere dienstverlening, een sterkere beleidsvoering en efficiëntere interne processen. Grotere gemeenten hebben ook meer gewicht en invloed in regionale en nationale besluitvormingsprocessen.

Hoewel schaal op zich geen waarborg biedt voor een performantere bestuurskracht, is een voldoende omvang wel een kritische voorwaarde voor een robuuste en kwaliteitsvolle dienstverlening. Het is efficiënter, want mensen en middelen worden gedeeld vanuit het idee dat $1 + 1 = 3$. Met een gelijkwaardige inspanning en budget boek je een groter bereik, op grotere schaal en met meer diepgang.⁷

Kleine lokale besturen zijn daarenboven kwetsbaar en steunen vaak op het persoonlijk engagement van individuele personeelsleden en politici.

⁶ De Rynck, F., & Janssens, L. (2022). *Toekomstvisie op een versterkt lokaal & binnenlands bestuur in Vlaanderen*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing.

⁷ Bataljong. (2021). *Grenzen over: Inspiratiegids voor lokale besturen*. Bataljong.

https://bataljong.be/sites/default/files/2021-11/Grenzen%20over_LR_single%20page.pdf

“Intergemeentelijke samenwerking en fusie zijn twee varianten op het continuüm van organisatievormen. Fusie is dan het logisch doortrekken van toenemende samenwerking tussen organisaties. Op een bepaald moment is het samenvoegen van organisaties de meest logische en ook de meest efficiënte en democratische keuze.”⁸

Hoewel schaalvergroting duidelijke voordelen biedt, zijn er ook kritische kanttekeningen te plaatsen. Intergemeentelijke samenwerkingen of fusies worden vaak opgezet op basis van verkeerde aannames, zonder voldoende na te denken over welke gebieden het meest geschikt zijn voor samenwerking en welke beter apart kunnen worden aangepakt. Bovendien leiden die samenwerkingen niet altijd tot besparingen of een economisch voordeel, want elke vorm van samenwerking brengt ook kosten met zich mee: overleg, zoeken naar compromissen, systemen op elkaar afstemmen, financiële en personele inzet, ...⁹

Schaalvergroting is ook geen automatische garantie voor meer bestuurskracht. Het succes hangt af van de wijze waarop de fusie of samenwerking wordt geïmplementeerd en beheerd. Het is belangrijk om aandacht te besteden aan de organisatiestructuur, het leiderschap en de interne processen. Daarnaast moeten er voldoende maatregelen worden genomen om de lokale betrokkenheid en participatie te waarborgen, zodat de stem van de burgers gehoord wordt en er rekening wordt gehouden met de specifieke behoeften en kenmerken van de lokale gemeenschappen. Die elementen gelden ook voor de openbare bibliotheken, waarbij deze transformatie zich waarschijnlijk het snelst moet voltrekken.

4.2 Het verleden

4.2.1 Het bibliotheekdecreet van 1978

De eerste wetgeving voor openbare bibliotheken in België werd ingevoerd in 1921. De echte doorbraak in de professionalisering van het moderne bibliotheeklandschap kwam echter met het Decreet op Openbare Bibliotheken van 1978, beter bekend als het Bibliotheekdecreet. Dit decreet erkende het belang van openbare bibliotheken als culturele instellingen die leesvaardigheid, kennis en cultuurparticipatie bevorderden. Daarbij werd sterk de nadruk gelegd op democratische toegang tot informatie, wat inhield dat bibliotheken toegankelijk waren voor iedereen, ongeacht sociale achtergrond, leeftijd of opleidingsniveau.

Tenslotte voorzag het decreet in financiële ondersteuning voor openbare bibliotheken, waardoor ze hun collecties konden uitbreiden, diensten konden verbeteren en investeringen konden doen in personeel en infrastructuur.

Tegelijk legde dit decreet formele regels en kwantitatieve voorwaarden op die door bibliotheken soms als rigide werden ervaren. Een voorbeeld hiervan zijn regels over het aantal

⁸ De Rynck, F., & Janssens, L. (2022). *Toekomstvisie op een versterkt lokaal & binnenlands bestuur in Vlaanderen*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing.

⁹ *Ibid.*

boeken dat in de collectie aanwezig moest zijn en regels over de afstand tussen de rekken. Die starheid beperkte bibliotheken soms om in te spelen op veranderende behoeften en ontwikkelingen.

Zoals voorzien in het bibliotheekdecreet namen de Centrale Openbare Bibliotheken (COB) naast het verzorgen van het bibliotheekwerk binnen hun eigen stad ook hun een bovenlokale opdracht voor de Plaatselijke Openbare Bibliotheken (POB) van hun werkgebied ter harte. Ze boden enkele centrale diensten aan en coördineerden gemeenschappelijke initiatieven. De COB's organiseerden geregeld contactvergaderingen voor de bibliothecarissen uit hun provincie, waar ervaring en kennis werden uitgewisseld.¹⁰ Zo startte West-Vlaanderen onder impuls van COB Brugge en het West-Vlaamse Provinciebestuur in 1993 WINOB om de uitbouw van een Provinciale Catalogus mogelijk te maken.¹¹ (Paesbrugghe, Decrock, & Froyman, 2015). Oost-Vlaanderen zou in 1997 volgen met het Ovinob-project.¹²

Ondanks het decreet van 1978 zou het nog tot de late jaren negentig duren vooraleer de structurele samenwerking tussen bibliotheken zou starten onder impuls van de provincies. Tot dan werkten de meeste bibliotheken elk onder hun eigen kerktoren. Ze werkten min of meer geïsoleerd van elkaar en voerden dezelfde taken naast elkaar uit. Toch werden reeds de eerste tekenen van informele samenwerkingsverbanden zichtbaar. Een voorbeeld daarvan zijn de bibliotheken van het Meetjesland, een gebied in het noordwesten van Oost-Vlaanderen. Sinds 1983 vonden er jaarlijks een tweetal bijeenkomsten plaats waarop alle bibliothecarissen van de streek met elkaar overlegden. Die samenwerking gebeurde op vrijwillige basis en zonder extra middelen of ondersteuning. Eén van de resultaten van dit overleg was het opstarten van regionale wisselcollecties audiovisuele materialen.¹³

4.2.2 Het decreet lokaal cultuurbeleid van 2001

Het Decreet Lokaal Cultuurbeleid wilde deze rigiditeit, maar ook de wildgroei aan wetgevend kader in de cultuursector aanpakken en tevens het cultuurbeleid op lokaal niveau meer autonomie en slagkracht bieden. Het decreet werd goedgekeurd op 13 juli 2001 en vormde

¹⁰ Eraerts, J., & Van Damme, P. (2006). *Samen betere bibliotheken: Over samenwerking tussen Oost-Vlaamse openbare bibliotheken*. META, 2006(2), 22-27. https://www.vvbad.be/sites/default/files/meta-magazine-article-pdf-200602_Eeraerts.pdf

¹¹ Paesbrugghe, M., Decrock, N. & Froyman, S. (2015). WINOB: West-Vlaams InformatieNetwerk van Openbare Bibliotheken. *Meta*, 2015 (4).

¹² Eraerts, J., & Van Damme, P. (2006). *Samen betere bibliotheken: Over samenwerking tussen Oost-Vlaamse openbare bibliotheken*. META, 2006(2), 22-27. https://www.vvbad.be/sites/default/files/meta-magazine-article-pdf-200602_Eeraerts.pdf

¹³ *Ibid.*

de basis voor de organisatie, financiering en uitvoering van het cultuurbeleid door de lokale besturen in Vlaanderen.¹⁴

Het decreet had tot doel de lokale besturen te ondersteunen bij het ontwikkelen en uitvoeren van een kwalitatief en inclusief cultuurbeleid. Het beoogde de bevordering van cultuurparticipatie, het stimuleren van cultureel ondernemerschap en het versterken van de culturele infrastructuur op lokaal niveau. Er werd subsidie verleend voor een cultuurbeleidscoördinator die een strategisch en integraal cultuurbeleidsplan opstelde voor het gemeentelijk cultuurbeleid, de bibliotheek en het cultuurcentrum, als een instrument voor het lokale bestuur. De bibliotheekwerking werd dus niet langer afzonderlijk gereguleerd en gesubsidieerd, maar werd ingebed in het nieuwe decreet.¹⁵

4.2.3 Decreet lokaal cultuurbeleid van 2012

Het decreet van 6 juli 2012 betreffende het Lokaal Cultuurbeleid gaat nog een stap verder. De lokale besturen krijgen nog meer vrijheid om het lokaal cultuurbeleid vorm te geven op maat van de lokale noden. Gemeenten die een lokaal cultuurbeleid willen uitbouwen en intekenen op de Vlaamse beleidsprioriteiten, engageren zich om een kwalitatief en duurzaam lokaal cultuurbeleid te voeren, een laagdrempelige bibliotheek te organiseren en een cultuurcentrum in te richten. Vlaanderen houdt vast aan een strategie van een integraal cultuurbeleid waarbij de openbare bibliotheek haar werking afstemt op de andere culturele actoren in de gemeente.¹⁶

Ook de Provincies en de Vlaamse Gemeenschapscommissie vervullen een rol in het bibliotheekbeleid. De Provincies hebben de autonomie en de verantwoordelijkheid om een eigen provinciaal beleid te voeren ter ondersteuning van de bibliotheekwerking. Binnen die eigen invulling vraagt het decreet aandacht voor de specifieke rol van de provincies inzake schaalvergroting van de bibliotheekwerking, via de ontwikkeling van provinciale bibliotheeksystemen en het stimuleren van structurele samenwerkingsverbanden tussen gemeenten. De provinciale bibliotheeksystemen zijn immers een essentiële en cruciale schakel voor de verdere uitbouw van de digitale bibliotheek binnen de Vlaamse Gemeenschap¹⁷.

¹⁴ Vlaamse Overheid. (2001). *Decreet houdende het stimuleren van een kwalitatief en integraal lokaal cultuurbeleid*. ejustice.just.fgov.be. https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=nl&caller=summary&pub_date=01-09-29&numac=2001036078

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Vlaamse overheid. (2012). *Decreet van 6 juli 2012 betreffende het lokaal cultuurbeleid: Openbare bibliotheken in Vlaanderen*. Vlaanderen.be. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/decreet-van-6-juli-2012-betreffende-het-lokaal-cultuurbeleid-openbare-bibliotheken-in-vlaanderen>

¹⁷ *Ibid.*

4.2.4 Decreet bovenlokale cultuurwerking van 2018

Provincies hebben een belangrijke rol gespeeld in het coördineren en faciliteren van samenwerking tussen bibliotheken binnen hun provincie. Ze hebben streekgerichte bibliotheeknetwerken opgezet en ondersteund, waardoor bibliotheken kunnen samenwerken, kennis en middelen kunnen delen en gezamenlijke projecten kunnen ontwikkelen. Daarnaast hebben ze bijgedragen aan de professionalisering, samenwerking en innovatie binnen de sector en hebben zo een waardevolle rol gespeeld in het bevorderen van de toegang tot informatie, cultuur en educatie voor de burgers in hun provincie.¹⁸

De Vlaamse Regering besliste in 2014 om een aantal provinciale taken af te slanken. Begin 2018 werd een hele resem persoonsgebonden materies overgeheveld naar ofwel een lokaal bestuur ofwel de Vlaamse overheid. Het Streekgericht Bibliotheekbeleid kreeg een plek binnen het Departement Cultuur, Jeugd en Media van de Vlaamse Overheid.¹⁹

Sinds 1 januari 2016 zijn de middelen voor het cultuurbeleid van de Vlaamse gemeenten geïntegreerd in het Gemeentefonds en niet langer geormerkt, net als de middelen voor het lokale jeugd-, sport- en flankerend onderwijsbeleid, voor ontwikkelingssamenwerking, integratie en kinderarmoedebestrijding. De gemeentebesturen zijn sinds 2016 zelf volledig verantwoordelijk voor het voeren van een lokaal cultuurbeleid. De Vlaamse overheid had tot dan een aansturende en controlerende rol, maar treedt nu meer ondersteunend en stimulerend op.²⁰

Helaas viel ook het monitorsysteem, de plicht om jaarlijks cijfers in te dienen, het zogenaamde BIOS-systeem) weg, waardoor inzicht in de cijfers afhankelijk werd van de goodwill van de lokale besturen. De beroepsorganisatie VVBAD (Vlaamse vereniging voor bibliotheken, archieven en documentatiecentra) blijft hierover, weliswaar met onvolledige cijfers, rapporteren.²¹

Met deze overheveling verdween ook de plicht om als lokaal bestuur een bibliotheek in te richten. Volgens cijfers van VVBAD zou 9 % van de gemeenten overwogen hebben hun bibliotheek af te voeren, maar geen enkele gemeente heeft dit idee tot op heden in realiteit omgezet. Toch zijn er wel degelijk besparingen: filialen worden gesloten, minder openingsuren, gepensioneerde medewerkers worden niet vervangen, lagere barema's, minder leidinggevenden, ...²²

¹⁸ VVBAD. (z.d.). Over openbare bibliotheken. VVBAD. <https://www.vvbad.be/ledennetwerk/openbare-bibliotheken/over-openbare-bibliotheken>

¹⁹ Vlaamse overheid. (2024, maart 7). *Decreet lokaal bestuur. Codex Vlaanderen.* <https://codex.vlaanderen.be/PrintDocument.ashx?id=1029569&datum=2024-03-07&geannoteerd=false&print=false>

²⁰ Vlaamse overheid. (z.d.). *Gemeentefonds: Financiering voor lokale besturen.* Vlaanderen.be. <https://www.vlaanderen.be/lokaal-bestuur/financiering/gemeentefonds#praktische-informatie>

²¹ SELS, G. (2023, 29 juni). Gevreesde bibliotheeksluitingen blijven uit: 'Maar er zijn wel veel besparingen'. *De Standaard.*

²² *Ibid.*

In 2016 formuleerde VVBAD een charter vol aanbevelingen over de regionale samenwerking van openbare bibliotheken. Een sterk streekgericht bibliotheekbeleid combineert immers de voordelen van dichtbij de lokale bibliotheken werken met landelijke coördinatie en samenwerking. Ze zagen Vlaamse subsidies als een belangrijk element om innovatie en samenwerking mogelijk te maken en innovatie structureel uit te rollen in alle bibliotheken.²³

VVBAD zette in 2018 de spraakmakende campagne #Bibvooriedereen op, die 223 Vlaamse en Brusselse gemeenten heeft aangezet om het bibliotheekcharter te ondertekenen. Daarin engageerden ze zich om een vlot toegankelijke en professioneel uitgeruste bib aan te bieden²⁴.

Ook de verschillende fracties riepen in het parlement de Vlaamse regering op om de bibliotheek als een basisdienst waar iedere burger recht op heeft, te blijven ondersteunen.²⁵

Het huidige decreet Bovenlokaal Cultuurwerking dateert van 2018. Toen zag Vlaanderen, na het verdwijnen van de bevoegdheid cultuur bij de Provincies, oplossingen in een 'bovenlokaal' cultuurbeleid. Dat decreet heeft tot doel een kwalitatieve, duurzame, diverse en geïntegreerde bovenlokale cultuurwerking uit te bouwen, te stimuleren en te optimaliseren en cultuurparticipatie te bevorderen en te versterken. Hiervoor focust het nieuwe decreet op de ontwikkeling en verspreiding van praktijken van culturele organisaties die een antwoord kunnen bieden in de bovenlokale context. Dat gebeurt via projectsubsidies voor bovenlokale cultuurprojecten en werkingssubsidies voor intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.²⁶

Het decreet voorzag ook in de oprichting van een nieuwe steunpunt voor bovenlokale cultuur: OP/TIL.²⁷ Die vzw werd reeds eind 2018 opgericht en heeft de ambitie om de spelers uit de brede cultuursector, over de grenzen van gemeenten, sectoren en disciplines heen te verbinden. Het kreeg volgende decretale opdracht: "de geïntegreerde werking van een kwalitatief, duurzaam en divers bovenlokaal cultuurlandschap stimuleren om de doelstellingen, vermeld in het decreet Bovenlokale Cultuurwerking te bereiken. [...] Het steunpunt heeft als doel individuen, organisaties en besturen te ondersteunen bij hun praktijkontwikkeling, subsidieaanvragen en beleidsvisie rond bovenlokale cultuur."²⁸

²³ VVBAD. (2016, 13 september). Regionale samenwerking openbare bibliotheken: Aanbevelingen. VVBAD. <https://www.vvbad.be/vvbad-werking/opinie/standpunten/regionale-samenwerking-openbare-bibliotheken-aanbevelingen>

²⁴ Het charter kan nog steeds nagelezen worden via: <http://www.bibvooriedereen.be/charter.html>.

²⁵ SELS, G. (2019, 26 februari). Op de barricaden voor de bib. *De Standaard*

²⁶ Vlaamse Overheid. (2018, 15 juni). *Bovenlokaal Cultuurdecreet van 15 juni 2018*. <https://codex.vlaanderen.be/PrintDocument.ashx?id=1029569&datum=2024-03-07&geannoteerd=false&print=false>

²⁷ De Federatie. (2023, 8 juni). Decreet bovenlokale cultuurwerking krijgt grondige opfrisbeurt. *De Federatie*. <https://www.defederatie.org/nieuws/decreet-bovenlokale-cultuurwerking-krijgt-grondige-opfrisbeurt>

²⁸ LANSSENS, L. (2020). OP/TIL. *Meta*, 2020/8. <https://www.vvbad.be/meta/meta-nummer-20208/optil>

Sinds 2019 ondersteunt OP/TIL de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (IGS) voor bovenlokale cultuur. In hun eerste werkjaren lag de focus op hulp bij de opmaak van hun cultuurnota en de aanvraag van een werkingssubsidie.²⁹

Van bij het begin merkte OP/TIL op dat openbare bibliotheken zich weinig tot niet wagen aan het opmaken en indienen van projectdossiers.³⁰ In gesprekken tijdens dit onderzoek hoorden we inderdaad meerdere keren de verzuchting, ook van grotere bibliotheken, dat ze geen tijd konden vrij maken of geen expertise in huis hadden om projectdossiers in te dienen. Ook voor dit probleem zag men veel mogelijkheden in samenwerking en schaalvergroting.

Of zoals Bataljong het omschrijft in hun pleidooi voor meer intergemeentelijke samenwerking:

“Expertisedeling is een belangrijke hefboom voor een succesvolle intergemeentelijke samenwerking. Straffe resultaten gaan vaak samen met straffe mensen. In een goede samenwerking deel je expertise met elkaar en kies je welke partner zich waarop toelegt. Het is simpel: samen weet je meer. En hoe meer straffe mensen, hoe sterker het jeugdbeleid.”³¹

Een niet te onderschatten voordeel van intergemeentelijke samenwerking is de netwerkvorming bij de kernactoren van lokaal jeugdbeleid. Elkaar kennen, vertrouwen en uitwisselen is een basisvoorwaarde voor die samenwerking. Maar de impact ervan is ruimer. Een regionaal netwerk van collega’s die met hetzelfde bezig zijn, versterkt ook je lokaal beleid.³²

4.2.5 Vrijwillige fusies van gemeenten

Tussen 2018 en 2024 kozen verschillende Vlaamse gemeenten ervoor om te fuseren. De redenen die aangehaald worden waarom gemeenten overgaan tot een fusie zijn divers.

De belangrijkste drijfveren voor gemeentelijke fusies zijn het streven naar efficiëntie en het versterken van de lokale bestuurskracht. Door het samenvoegen van gemeenten kunnen schaalvoordelen worden gerealiseerd. Er kunnen kosten worden bespaard door het verminderen van het aantal bestuurslagen en het optimaliseren van de dienstverlening. Daarnaast ontstaat er meer capaciteit en expertise om de uitdagingen van de toekomst aan te pakken. Dit zou de dienstverlening aan de bevolking moeten verbeteren.

Fusies worden dus gezien als een manier om gemeenten toekomstbestendig te maken en de uitdagingen van de moderne samenleving het hoofd te bieden.

²⁹ *Ibid.*

³⁰ *Ibid.*

³¹ Bataljong. (2021). *Grenzen over: Inspiratiegids voor lokale besturen*. Bataljong.

https://bataljong.be/sites/default/files/2021-11/Grenzen%20over_LR_single%20page.pdf

³² *Ibid.*

De Vlaamse overheid biedt verschillende incentives aan gemeenten die willen fuseren. Deze incentives zijn bedoeld om gemeentelijke fusies te stimuleren en de overgang naar grotere gemeenten te vergemakkelijken. Enkele van de belangrijkste incentives zijn:

- een financieel ondersteuningspakket voor fusies die ingaan op 1 januari 2025: die fusies kunnen genieten van een schuldovername door de Vlaamse overheid.
- een garantieregeling voor de belangrijkste fondsen (het Gemeentefonds, het Investeringsfonds en het Openruimtefonds).
- een tijdelijke verhoging van het aantal schepenen in de fusiegemeente.³³

Gemeenten die willen fuseren kunnen rekenen op ondersteuning en begeleiding vanuit de Vlaamse overheid. Er worden expertisecentra opgezet die gemeenten kunnen adviseren en begeleiden bij het fusieproces.

4.2.6 Regiovorming

Naast de fusiebeweging is er ook de regiovorming. De regiovorming in Vlaanderen is een proces dat tot doel heeft het bestuur efficiënter en effectiever te maken door de herstructurering van de lokale bestuursniveaus. Het streven is om de taken en bevoegdheden beter af te stemmen op de behoeften en uitdagingen van de verschillende regio's in Vlaanderen.

Gemeenten hadden alle mogelijkheden om met elkaar samen te werken. Dat hebben ze in de afgelopen decennia ook gretig aangegrepen om de krachten te bundelen in allerhande intercommunales en andere intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Dat heeft er uiteindelijk toe geleid dat een ondoorzichtig kluwen ontstond. Bestuurders hollen van het ene naar het andere overlegforum waar ze elkaar in steeds andere samenstellingen over steeds weer andere onderwerpen zien. In diverse gesprekken werd ons bevestigd dat lokale overheden steeds meer moeite hebben om zelf het overzicht te bewaren.

Met de 'regiovorming' wil de Vlaamse overheid hieraan wat doen. Ze streeft naar een sanering van het intergemeentelijke landschap, met zowel de door haarzelf opgerichte verbanden (bv. eerstelijnszones of vervoerregio's), als die waar de gemeenten of OCMW's zelf aan de basis van liggen. Het principe is dat samenwerking tussen gemeenten voortaan maximaal binnen zogenaamde referentieregio's moeten vallen en dat bestaande verbanden de komende jaren maximaal binnen die referentieregio's moeten worden georganiseerd. Zo werden er op 4 februari 2022 door de Vlaamse Regering 15 zogenaamde referentieregio's gedefinieerd. Het Vlaams parlement keurde het regiodecreet goed op 1 februari 2023.³⁴

³³ Vlaamse overheid. (z.d.). *Stimuli voor gemeentefusies*. Vlaanderen.be.

<https://www.vlaanderen.be/lokaal-bestuur/samenwerking-fusies-regiovorming-en-verzelfstandiging/stimuli-voor-gemeentefusies>

³⁴ VVSG. (z.d.). Regiovorming. VVSG. <https://www.vvsg.be/bestuur/samenwerking-verzelfstandiging/regiovorming>

Met de regiovorming tracht men de intergemeentelijke besluitvorming democratischer en transparanter te maken. Daarnaast wil men door taken en bevoegdheden op regionaal niveau te organiseren, lokale problemen sneller en doeltreffender aanpakken. Bovendien biedt de regiovorming de mogelijkheid om schaalvoordelen te realiseren, bijvoorbeeld op het gebied van infrastructuur, mobiliteit en economische ontwikkeling.

Eén van de problemen die nu opduiken is het gegeven dat bestaande samenwerkingen de grenzen van de referentieregio's overschrijden. Verschillende bibliotheeksamenwerkingen, die vaak al decennia in hun huidige samenstelling goed samenwerken, worden nu opgebroken. Dat is onder andere het geval voor verschillende bibliotheken uit de oudste samenwerkingsverbanden (Cultuurregio Leie-Schelde, Route 42, ...) waarbij gemeenten moeten vertrekken naar een nieuw, nog niet bestaand, samenwerkingsverband. Voor de bestaande samenwerkingsverbanden is er gelukkig wel een overgangsregeling. Zij moeten uiterlijk tegen 1 januari 2031 regioconform zijn.

De referentieregio's liggen vast, maar dat wil geenszins zeggen dat alle intergemeentelijke samenwerkingsverbanden met een bovenlokale cultuurwerking en bovenlokale structuren hun plaats binnen die regio gevonden hebben. Er kunnen bepaalde afwijkingen toegestaan worden, waardoor het nog afwachten is wat die referentieregio's in de praktijk zullen betekenen.³⁵

4.3 De toekomst

Steeds meer komt men tot de vaststelling dat lokale besturen moeten versterkt worden om meer slagkracht te tonen in het aanpakken van concrete samenlevingsproblemen. Tevens wil de Vlaamse overheid dat de lokale besturen in de toekomst ook een aantal taken overnemen van de Vlaamse overheid en van de Provincies. Daarvoor is een schaalvergroting nodig.³⁶

Of zoals professor Ben Derudder het verwoordt:

“Op zoek naar een relevant schaalniveau krijg je altijd twee tegenstrijdige krachten die op elkaar inwerken. Aan de ene kant zie je dat je draagkracht en capaciteit creëert. Kleine gemeenten kunnen veel zaken niet aan door een tekort aan middelen, personeel of expertise. Schaalvergroting maakt dingen mogelijk die voordien niet mogelijk waren. Een zwembad kost veel geld, een bibliotheek moet niet, maar je kan ze niet níét hebben. Van zodra ze die rekeningen maken zie je ze uit die weerstand komen, omdat ze niet anders kunnen. Aan de andere kant zie je dan weer, doordat je iets groter maakt, dat je meer afstand creëert tussen bestuur en burger. Vertrouwen in de politiek is lokaal groter dan regionaal. Een burgemeester is makkelijker aanspreekbaar in een kleine gemeente. Hoe groter je dit oprekt hoe moeilijker dit wordt. In gesprek met een

³⁵ VRT NWS. (2021, 5 mei). *Waarom Vlaamse steden en gemeenten almaar vaker fusioneren* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=uHs4sb1aXFA>

³⁶ De Rynck, F., & Janssens, L. (2022). *Toekomstvisie op een versterkt lokaal & binnenlands bestuur in Vlaanderen*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing.

*schepen maak je de oefening hoe je dicht bij je doelpubliek blijft staan, terwijl je toch gaat werken op een schaalniveau dat meer mogelijk maakt.*³⁷

De vraag is dan hoe de schaalvergroting van de lokale besturen (en dus ook de openbare bibliotheken) tot stand kan komen. Volgens het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing is het best om het idee van schaalvergroting organisch te laten groeien na de verkiezingen van 2024. Het Steunpunt werkte daarvoor logische clusters van gemeenten uit die dan de basis kunnen vormen voor een opschaling, de zogenaamde referentiezones.³⁸

De basisstelling is hierbij dat Vlaanderen moet evolueren naar minder en sterkere lokale besturen. Tot enkele jaren terug leek dit quasi onmogelijk te stimuleren, maar intussen lijkt de praktijk deze stelling in te halen. In heel Vlaanderen zijn op veel plaatsen gesprekken over fusies aan de gang.³⁹

Volgens experts zijn de huidige subregio's⁴⁰, gebaseerd op de politie- en eerstelijnszones, maar evengoed de regiobibliotheken, een goede aanzet tot een logische clustering van gemeenten.

*“Een traditie van overleg binnen vaste zones kan bijdragen tot meer vertrouwen, meer beleidsafstemming, samen aan de slag gaan met centrumfuncties ... en wellicht ook spontane, natuurlijke fusies.”*⁴¹

Op 25 januari 2024 werd het ontwerp van decreet over de bovenlokale cultuurwerking goedgekeurd door de Commissie Cultuur van het Vlaams Parlement.⁴² Het ontwerp vertrekt vanuit dezelfde krachtlijnen als het oude decreet van 15 juni 2018 en heeft tot doel om een kwalitatieve, duurzame, diverse en geïntegreerde cultuurwerking uit te bouwen, te stimuleren, te optimaliseren en participatie te bevorderen.⁴³

De rol van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden wordt versterkt. Zo krijgen de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden met een bovenlokale cultuurwerking een bijkomende opdracht in de beoordeling van 'kleine bovenlokale cultuurprojecten' en krijgen ze

³⁷Bataljong. (2021). *Grenzen over: Inspiratiegids voor lokale besturen*. Bataljong.

https://bataljong.be/sites/default/files/2021-11/Grenzen%20over_LR_single%20page.pdf

³⁸ De Rynck, F., & Janssens, L. (2022). *Toekomstvisie op een versterkt lokaal & binnenlands bestuur in Vlaanderen*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ Binnen een referentieregio kunnen een aantal gemeenten zich organiseren als subregio. Een subregio is kleiner dan de referentieregio. Het vormen en functioneren van subregio's wordt overgelaten aan de lokale besturen. (VVSG)

⁴¹ De Rynck, F., & Janssens, L. (2022). *Toekomstvisie op een versterkt lokaal & binnenlands bestuur in Vlaanderen*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing.

⁴² Vlaams Parlement. (z.d.). Parlementaire initiatieven: Voorstel van decreet houdende de oprichting van een Vlaamse Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie. *Vlaams Parlement*.

<https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementaire-documenten/parlementaire-initiatieven/1780628>

⁴³ Cultuuroptil. (z.d.). Update: Nieuwe bovenlokaal cultuurdecreet. *Cultuuroptil*.

<https://www.cultuuroptil.be/update-nieuwe-bovenlokaal-cultuurdecreet/>

de mogelijkheid om in te zetten op een facultatieve deelwerking rond ‘bovenlokale netwerken vrijetijdsparticipatie’.⁴⁴

Een intergemeentelijk samenwerkingsverband met een bovenlokale cultuurwerking moet niet langer bestaan uit vier omliggende gemeenten, maar heeft een werkingsgebied van minstens 85.000 inwoners. Deze verplichting gaat in bij de volgende subsidieronde, die start op 1 januari 2027. In de context van gemeentelijke fusies verdwijnt dus de verplichting om met minstens vier gemeenten samen te werken. Voor samenwerkingen die deze drempel niet halen, voorziet het decreet een overgangperiode van één gemeentelijke legislatuur als ze minstens met vier gemeenten zijn.⁴⁵

De Vlaamse Vereniging voor Steden en Gemeenten (VVSG) plaatst hierbij wel enkele kanttekeningen:

“Voor gemeenten die proberen de samenwerkingsverbanden voor verschillende beleidsdomeinen (politiezone, welzijn, interne werking en organisatie, vrije tijd, ...) telkens op dezelfde groep gemeenten te enten, vormen deze drempels een probleem als ze dit inwonersaantal niet halen. Ook dunbevolkte regio’s zijn in het nadeel, hun werkingsgebied dreigt zeer uitgestrekt te worden, wat de drempel om aan cultuur te doen verhoogt. Paradoxaal genoeg stimuleert de Vlaamse overheid lokale besturen om hun verschillende samenwerkingen meer op elkaar af te stemmen en te vereenvoudigen.”⁴⁶

De intergemeentelijke samenwerkingsverbanden met een bovenlokale cultuurwerking krijgen ook meer opdrachten, zoals kansengroepen toeleiden naar het vrijetijdsaanbod, kleine bovenlokale cultuurprojecten beoordelen en ze krijgen de kans om nu ook zelf grote, transversale bovenlokale cultuurprojectenprojecten in te dienen. De cultuurnota, die de basis vormt van de intergemeentelijke samenwerking bovenlokale cultuur, omvat doelstellingen voor zes jaar. De eerste subsidieperiode van werkingssubsidies aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden met een bovenlokale cultuurwerking, op basis van het nieuwe decreet start pas op 1 januari 2027. Tot het geoptimaliseerde decreet in werking treedt vanaf 2027 blijft het huidige bovenlokale cultuurdecreet van kracht.⁴⁷

4.4 De situatie in het tweetalig gebied Brussel-Hoofdstad

Binnen het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad kent elke gemeente een Franstalige en een Nederlandstalige openbare bibliotheek. De Brusselse gemeenten zijn de inrichtende macht

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ DECALF, L. (2023, 15 juni) Wijzigingen op komst voor bovenlokaal samenwerken rond cultuur. VVSG. <https://www.vvsg.be/nieuws/wijzigingen-op-komst-voor-bovenlokaal-samenwerken-rond-cultuur>

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ De Federatie. (2023, 30 mei). Optimalisatie decreet bovenlokale cultuurwerking: Angels en aanknopingspunten. *De Federatie*. <https://www.defederatie.org/nieuws/optimalisatie-decreet-bovenlokale-cultuurwerking-angels-en-aanknopingspunten>

voor zowel de Franstalige als de Nederlandstalige bibliotheken. De Commission Communautaire Française (COCOF) en de Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC) ondersteunen de gemeentelijke openbare bibliotheken in hun respectievelijk taalgebied. De VGC neemt een vergelijkbare rol op als de provincies in Vlaanderen vroeger. Ze heeft bijvoorbeeld nog steeds de opdracht een streekgericht bibliotheekbeleid te voeren. De gemeenten in het tweetalig gebied Brussel-Hoofdstad kunnen werkingssubsidies ontvangen van de Vlaamse overheid voor de organisatie van een gemeentelijke Nederlandstalige openbare bibliotheek op basis van het decreet lokaal cultuurbeleid. Bovendien kunnen de Brusselse gemeenten subsidies krijgen als ze participeren aan het Brusselse netwerk openbare bibliotheken.

Ook de Nederlandstalige gemeentelijke Brusselse bibliotheken lopen tegen een aantal problemen aan. Zo is het gebrek aan financiële middelen er erg tastbaar. Per openingsuur krijgt een Brusselse Nederlandstalige bibliotheek ongeveer $\frac{1}{4}$ financiële middelen ten opzichte van een Vlaamse openbare bibliotheek.⁴⁸ Er zijn dan ook weinig bibliothecarissen die enkel beleidsmatig werk doen. Vaak beschikken de bibliotheken maar over enkele medewerkers, waardoor bibliothecarissen genoodzaakt zijn veel operationele taken op zich te nemen. Bovendien botst het personeel vaak op muren, onder andere door het gebrek aan middelen, waardoor het personeelsverloop groot is. Daarnaast kent Brussel heel wat kansengroepen, voor wie het niet zo evident is om zich te verplaatsen. Hun wereld is bijzonder klein en voor hen vraagt het een serieuze inspanning om naar een bibliotheek in een naburige gemeente te gaan.⁴⁹

4.4.1 Samenwerkingen in Brussel

Tot 5 september 2023 hadden alle bibliotheken een eigen reglement, eigen tarieven, ect. Er bestond wel al één lidkaart die geldig was in alle Brusselse Nederlandstalige bibliotheken, maar dat bleek verwarrend voor de Brusselaar. De lidkaart was dezelfde, maar de regels waren dat niet.

Brussel deed er 15 jaar over om de neuzen in dezelfde richting te krijgen. De specifieke moeilijkheid van twee bibliotheken per gemeente maakte dat er veel tijd nodig was. Gemeenten stonden erop dat elke burger zowel in de Frans- als Nederlandstalige bibliotheek dezelfde dienstverlening zou krijgen. Daarnaast richten schepenen zich voornamelijk op de belangen van de eigen gemeente, waardoor het algemeen belang soms wat naar de achtergrond verschuift. Het kostte dus moeite om gemeenten te overtuigen van het belang van deze samenwerking voor de Brusselse bevolking. Veel Brusselaars kiezen de bibliotheek die het dichtstbij is, zelfs als die in een andere gemeente ligt. De twee Nederlandstalige bibliotheken van Vorst en Sint-Gillis liggen slechts 900 meter van elkaar verwijderd, wat betekent dat inwoners van Vorst regelmatig de bibliotheek van Sint-Gillis binnenstappen en vice versa.

⁴⁸ VANHOUCKE P., eigen interview. 4 oktober 2023

⁴⁹ Ibid.

Bovendien verhuizen Brusselaars vaak van de ene naar de andere gemeente en zijn ze minder honkvast dan Vlamingen. Het is dan ook niet vreemd dat Brusselse bibliotheken collecties hebben in veel verschillende talen, zoals Bulgaars, Arabisch of Pools, en de meest gevraagde taal is Engels.⁵⁰

Daarnaast was ook de gelijktrekking van het reglement voor de Nederlandstalige gemeentelijke Brusselse bibliotheken een discussiepunt onder de bibliothecarissen en dat vereiste heel wat kneedwerk. De VGC tekende het contract met Cultuurconnect zodat er één centraal aanspreekpunt is voor alle Brusselse bibliotheken, waarna ze vervolgens de contracten ondertekent met de individuele gemeenten. Voor de gelijktrekking van het reglement trad de VGC niet op als overkoepelende partner en tekenden alle gemeenten onderling het akkoord.⁵¹

De 19 gemeenten in Brussel die over een cultuurbeleidsplan beschikken en een bibliotheekwerking uitbouwen zullen vanaf 2027, telkens voor een periode van zes jaar, werkingssubsidies ontvangen op grondslag van het decreet bovenlokale cultuurwerking. Op die manier wil de Vlaamse overheid het Nederlandstalige culturele weefsel in tweetalig gebied Brussel-Hoofdstad versterken.⁵²

⁵⁰ Perspective.brussels. (z.d.). *Publicaties: Synthese documenten*. Van https://perspective.brussels/nl/publicaties?f%5B0%5D=field_typedoc%3A224

⁵¹ Vanhoucke P., eigen interview. 4 oktober 2023

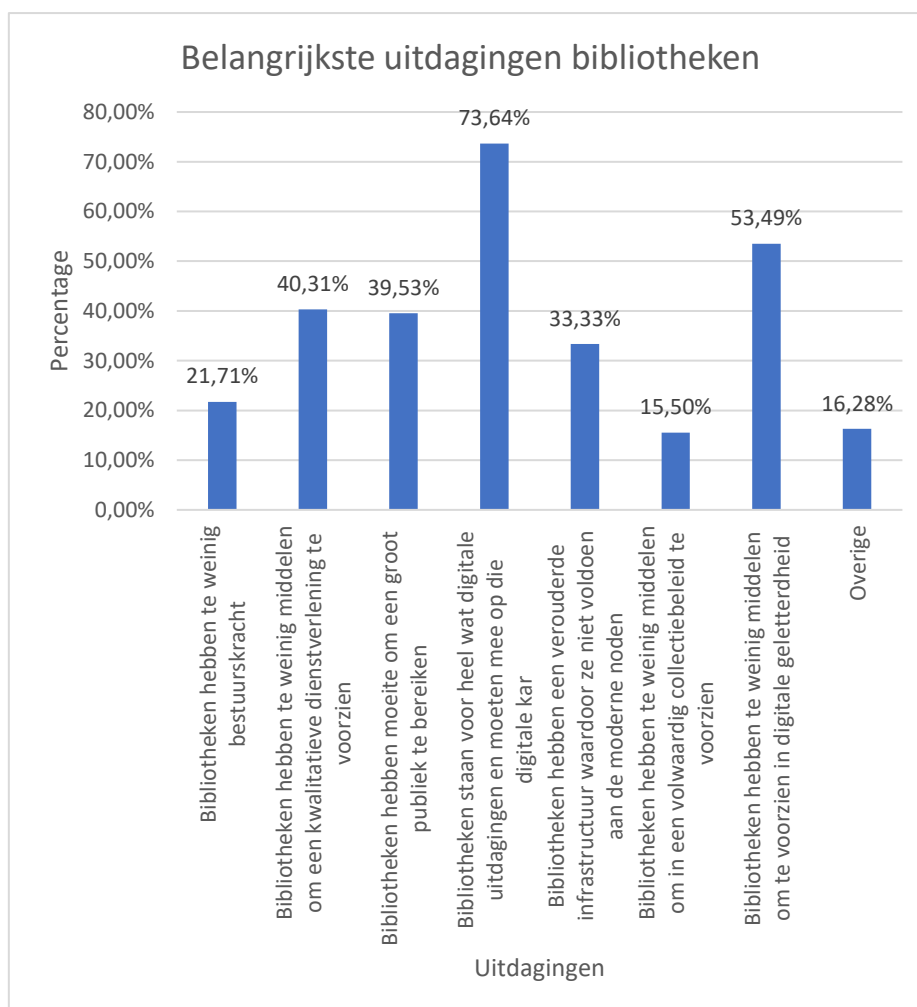
⁵² De Federatie. (2023, 8 juni). Decreet bovenlokale cultuurwerking krijgt grondige opfrisbeurt. *De Federatie*. <https://www.defederatie.org/nieuws/decreet-bovenlokale-cultuurwerking-krijgt-grondige-opfrisbeurt>

5 Grote uitdagingen in de bibliotheeksector vandaag

De openbare bibliotheek is continu in ontwikkeling. Waar ze iets meer dan honderd jaar geleden werd opgericht als een plek voor levenslang leren en nuttige vrijetijdsbesteding, is ze vandaag veel meer dan dat.

De uitdagingen voor de openbare bibliotheken zijn groot. Waar bibliotheken vroeger vooral de nadruk legden op een groot en kwaliteitsvol aanbod, evolueerde hun dienstverlening de voorbije decennia naar een relationele bibliotheekwerking, waarbij niet het boek, maar de mensen centraal staan. Het aandeel fysieke uitleningen vermindert jaar na jaar, maar daar staat een andere dienstverlening tegenover.

Uit de enquête blijkt dat de openbare bibliotheken de belangrijkste uitdagingen zien in de digitale evoluties die elkaar in sneltempo opvolgen, in het gebrek aan financiële middelen en in het bereiken van publiek.



5.1 Digitale uitdagingen

Met de Digimeter⁵³ monitort Imec jaarlijks het bezit en gebruik van ICT in Vlaanderen en peilt het naar de attitude van de bevolking ten opzichte van de technologische ontwikkelingen. De Digimeter van 2022 zoomt in op de digitale kloof. Toegang tot betere connectiviteit is voor 1 op 3 Vlamingen te duur. Vooral in de lagere inkomensniveaus blijkt voor 43% van hen één van beide connectiviteitsvormen (mobiel of vast) te duur. Daarom maakt 5% van de Vlamingen minstens wekelijks gebruik van publieke computers en connectiviteit, bijvoorbeeld in de bibliotheek. Vierendertig procent onder hen zijn Vlamingen die uit financiële overwegingen de stap naar een beter mobiel netwerk niet kunnen zetten.⁵⁴

Zevenenvijftig procent van de Vlamingen vindt het omgaan met digitale technologieën makkelijk. In de leeftijdscategorie 65-74-jarigen is dat echter slechts 28%. Bij de 75+'ers ligt dat aantal nog lager en gaat het nog om 18%. Daarnaast geeft 25% van de Vlamingen aan dat ze twijfelen om een digitale toepassing te gebruiken. Door dat vermijdingsgedrag wordt de digitale kloof alleen maar groter. Veertien procent van de Vlamingen gebruikt minder dan wekelijks een computer, bij Vlamingen met een laag inkomensniveau is dat 20%. Wie niet wekelijks gebruikmaakt van internet, computer of smartphone vindt omgaan met digitale technologieën moeilijker.⁵⁵

Bibliotheken staan in de frontlinie in de strijd voor e-inclusie. Digitale ongelijkheid is immers veel meer dan een verhaal van bezit van en toegang tot de digitale media. Het gaat vooral over bewustwording, kennis en vaardigheden. De nabijheid en aanspreekbaarheid van fysieke personen is uiterst belangrijk in het dichten van de digitale kloof. Daarom zijn openbare bibliotheken de belangrijkste lokale actoren voor digitale inclusie van kwetsbare bevolkingsgroepen. Dankzij praktische workshops zoals de *digidokter* of informatieve sessies rond *fake news* zetten bibliotheken blijvend in op het verhogen van de informatievaardigheden van de bezoekers.⁵⁶

5.2 Publieksbereik

Sinds de Vlaamse Overheid in 2016 besliste dat het voor openbare bibliotheken niet langer verplicht was om alle bibliotheekdata te registreren, is het geen sinecure om een volledig beeld te krijgen over hoeveel leden en bezoekers de openbare bibliotheek heeft en welke doelgroepen ze bereikt. We hebben ons hier dus voornamelijk gebaseerd op de laatste analyse van het publieksonderzoek openbare bibliotheken, uitgevoerd in 2021. Belangrijk om mee te

⁵³ De Digimeter volgt het bezit en gebruik van media en ICT in Vlaanderen en onderzoekt de houding van de bevolking ten opzichte van technologische ontwikkelingen. Zie: <https://www.imec.be/nl/vlaamse-innovatiemotor/kennisuitwisseling/techmeters/digimeter>

⁵⁴ imec. (2023). *imec.digimeter 2022: Digitale trends in Vlaanderen*. Van https://www.imec.be/sites/default/files/2023-03/imec_digimeter_2022.pdf

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ Politeia. (z.d.). *E-inclusie en mediawijsheid in lokale openbare bibliotheken*. Van <https://politeia.be/nl/artikels/333677-e-inclusie+en+mediawijsheid+in+lokale+openbare+bibliotheken>

geven is dat 10% van de respondenten in Vlaanderen niet-lid was van een bibliotheek. Van die niet-leden was 65% eerder wel lid, maar hadden ze afgehaakt. Van de niet-leden was 47% in de 24 maanden voorafgaand aan het onderzoek wel in een bibliotheek geweest.⁵⁷

De survey van 2014 toonde aan dat 30% van de Vlaamse bevolking de bibliotheek bezocht in 2014. Het VRIND-rapport⁵⁸ toont dan weer aan dat in 2015 ruim 20% van de bevolking geregistreerd is als lener bij een openbare bibliotheek. Uit datzelfde rapport blijkt dat in 2016 35% van de bevolking een bibliotheek bezocht.⁵⁹ In 2020 bleek uit de Stadsmonitor, waarbij het Agentschap Binnenlands Bestuur meer dan 300 omgevingsindicatoren en cijferreeksen verzamelt, dat 45% van de Vlamingen een bibliotheek had bezocht. Er werd tijdens de coronajaren dus een pak meer gebruik gemaakt van de openbare bibliotheek, maar daarna nam het lidmaatschap opnieuw af.⁶⁰

Daarnaast blijkt dat voornamelijk hoogopgeleide personen de bibliotheek bezoeken. Minstens twee derden van de bibliotheekleden die deelnamen aan het publieksonderzoek, heeft een diploma van het hoger onderwijs. De grote meerderheid van bibliotheekleden in Vlaanderen (98,7%) heeft als thuistaal Nederlands. Hoewel bibliotheken dus inzetten op kansengroepen en diversiteit promoten, vindt die groep maar moeizaam de weg naar de bibliotheek.⁶¹

5.3 Ont-moeten & sociale plek

De coronacrisis liet zien hoe belangrijk de openbare bibliotheek is voor het mentale welzijn van de mensen: 80% van de bibliotheekgebruikers gaf aan dat de openbare bibliotheek een positieve bijdrage heeft geleverd aan hun mentale gezondheid tijdens de pandemie.⁶²

Tijdens de pandemie vervelden de meeste bibliotheken spontaan tot sociale dienstverleningen waar inwoners terecht konden om hun coronacertificaat te printen of de corona-app op hun toestel te laten installeren. Veel bibliotheken leverden boeken aan huis en kwetsbare leerlingen konden in de bibliotheken terecht om rustig te studeren, lessen te volgen of huiswerkbegeleiding te krijgen.

Veel openbare bibliotheken omarmen het concept van de "derde plek" – een ruimte waar mensen, naast thuis en werk of school, zichzelf kunnen zijn, zonder verplichtingen zoals consumptie of het betalen van een toegangsprijs. Hiermee spelen lokale bibliotheken een

⁵⁷ SCHRAMME A. 2021, *Groot gebruikersonderzoek cultuurcentra en bibliotheken: Dit zijn de resultaten*. Van <https://blog.uantwerpen.be/business-economics/groot-gebruikersonderzoek-cultuurcentra-en-bibliotheken-dit-zijn-de-resultaten/>

⁵⁸ Vlaamse Regionale Indicatoren

⁵⁹ Studiedienst Vlaamse Regering. (2017, oktober). *VRIND 2017: Vlaamse Regionale Indicatoren*. Van <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/25768>

⁶⁰ SCHRAMME A. 2021, *Groot gebruikersonderzoek cultuurcentra en bibliotheken: Dit zijn de resultaten*. Van <https://blog.uantwerpen.be/business-economics/groot-gebruikersonderzoek-cultuurcentra-en-bibliotheken-dit-zijn-de-resultaten/>

⁶¹ Ibid.

⁶² Ibid.

cruciale rol in de strijd tegen vereenzaming. Bibliotheekmedewerkers geven bovendien aan dat de bibliotheek een toevluchtsoord is geworden voor kwetsbare mensen, die er warmte vinden, bijvoorbeeld bij een kop koffie en de krant. De bibliotheek is dé ontmoetingsplek van de gemeente, waar alles mag en niets moet, en waar mensen elkaar in een ontspannen sfeer kunnen ontmoeten.⁶³

Socioloog Eric Klinenberg introduceert het concept van "sociale infrastructuur," waarmee hij verwijst naar fysieke plaatsen en organisaties die bepalen hoe mensen met elkaar omgaan. Hij benadrukt dat locaties met een sterke sociale infrastructuur bijdragen aan contacten, wederzijdse steun en samenwerking tussen vrienden en burens. Wanneer deze infrastructuur zwak is of ontbreekt, belemmert dit sociale interacties, waardoor gezinnen en individuen geïsoleerd raken. Voor ouderen en alleenstaanden fungeert de bibliotheek als een plek van cultuur en vriendschap, onder andere dankzij activiteiten zoals boekenclubs, filmavonden en computercursussen. Voor veel senioren is de bibliotheek een belangrijke ontmoetingsplek waar ze kunnen interageren met verschillende generaties.⁶⁴ Dit wordt ook bevestigd door het publieksonderzoek van dr. Schramme, waaruit bleek dat bibliotheken steeds meer als ontmoetingsplek worden gepercipieerd naarmate de leeftijdscategorie stijgt.⁶⁵ De bibliotheek speelt dus een cruciale rol in het bestrijden van eenzaamheid.

5.4 Professioneel personeel

De bibliotheek heeft steeds meer opdrachten, wat wil zeggen dat ook de functie van de bibliotheekmedewerker en bibliothecaris in evolutie is. Het wegvallen van de verplichting van gemeenten om bibliotheken in te richten en de toenemende digitalisering maken dat bibliotheken zich steeds vaker moeten bewijzen.

Mede door die evolutie introduceerde David Lanke het begrip *community librarianship*. Daarbij werken bibliotheken niet langer *voor* maar *met* de directe omgeving.⁶⁶ In de transitie naar de *community library* is het belangrijk dat elke medewerker omgeschoold wordt naar een *community librarian*, van de onthaalmedewerker tot de ICT-medewerker, van de communicatiemedewerker tot de manager.⁶⁷

Dat betekent dat interpersoonlijke vaardigheden steeds belangrijker worden, terwijl de bibliotheektechnische kennis en vaardigheden naar de achtergrond verschuiven. Vandaag

⁶³ De Crock, N. (2019). De bibliotheek: een derde plek als tweede thuis. *Meta*, 2019 (3)

⁶⁴ Klinenberg, E. (2018). *Palaces for the people: How to build a more equal and united society*. The Bodley Head.

⁶⁵ Schramme, A. (2021). *Groot gebruikersonderzoek cultuurcentra en bibliotheken: Dit zijn de resultaten*.

⁶⁶ Hazeleger, M., & Van Melik, R. (2023). Routinised practices of community librarians: Daily struggles of Dutch public libraries to be(come) social infrastructures. *Journal of Librarianship and Information Science*, 55(1), 41-51.

⁶⁷ Klinenberg, E. (2018). *Palaces for the people: How to build a more equal and united society*. The Bodley Head.

merken veel bibliothecarissen dat het moeilijk is om gekwalificeerd personeel te vinden dat aan de noden van de hedendaagse bibliotheek voldoet.⁶⁸

5.5 Middelen

Eerder gaven we al mee dat het bibliotheekdecreet van 1978 gemeenten en Provincies verplichtingen oplegde met betrekking tot de organisatie en de financiering van openbare bibliotheken. In ruil kregen de openbare bibliotheken subsidies van Vlaanderen. Sinds 1 januari 2016 zijn de middelen voor het lokaal cultuurbeleid geïntegreerd in het Gemeentefonds en niet langer geormerkt. De verantwoordelijkheid ligt nu volledig bij de gemeentebesturen, wat inhoudt dat die ook niet langer verplicht zijn om nog een openbare bibliotheek te installeren. Concreet wil dat zeggen dat openbare bibliotheken afhankelijk zijn van de *goodwill* van de gemeente met betrekking tot hun financiering. Want hoewel gemeenten evenveel financiële middelen ontvangen als voor 2016, zijn ze nu vrij om te kiezen hoe ze dat geld besteden.⁶⁹

De bredere cultuursector – en dus ook openbare bibliotheken – kan wel een aantal subsidies aanvragen bij de Vlaamse Overheid. Bibliotheken kunnen indienen op de subsidielijnen voor bovenlokale cultuurprojecten binnen het bovenlokaal cultuurdecreet van 2018 en op het tijdelijk en experimenteel reglement voor kleine bovenlokale cultuurprojecten. Bovendien bieden ook de projectsubsidies binnen het sociaal-cultureel volwassenwerk kansen. Bij de projectronde van 2023 werd bijv. leesbevordering als prioritaire maatschappelijke uitdaging naar voren geschoven, een uitdaging die kaderde binnen het Leesoffensief. Daarnaast ondersteunt Literatuur Vlaanderen de letterensector en dat in opdracht van de Vlaamse overheid. Bij Literatuur Vlaanderen kunnen subsidies voor auteurslezingen, subsidies voor leesbevordering, subsidies voor literaire uitwisselingen en subsidies voor literaire projecten worden aangevraagd.⁷⁰

Toch stuit de verdeling van middelen soms op problemen. Uit gesprekken met de focusgroep blijkt dat kleine bibliotheken dezelfde doelstellingen hebben als grote bibliotheken, maar vaak over minder middelen beschikken om deze te realiseren. Bij bovenlokale cultuurprojecten komt regelmatig naar voren dat een grootstad geen extra middelen kan verkrijgen voor een bepaald project, terwijl twee kleinere gemeenten wél in aanmerking komen voor subsidies voor hetzelfde project. Hoewel deze twee gemeenten samen een kleiner publiek bereiken dan de grootstad, kwalificeert de grootstad zich niet voor projectsubsidies omdat het om een lokaal project gaat.

⁶⁸ Kokke, E. (2022). De community librarian. *Wegwijzer bibliotheken en documentatiecentra: Aanbod, dienstverlening en gebruikers van bibliotheken*, 30 november 2022.

⁶⁹ VVBAD. (z.d.). Over openbare bibliotheken. VVBAD. <https://www.vvbad.be/ledennetwerk/openbare-bibliotheken/over-openbare-bibliotheken>

⁷⁰ Vlaamse overheid. (z.d.). Werkingssubsidie voor een steunpunt bovenlokale cultuurwerking. *Vlaanderen.be*. <https://www.vlaanderen.be/cjm/nl/cultuur/bovenlokale-cultuur/subsidies-bovenlokale-cultuur/werkingssubsidie-voor-een-steunpunt-bovenlokale-cultuurwerking>

Tegelijkertijd hebben kleinere bibliotheken vaak moeite om subsidiedossiers in te dienen vanwege een gebrek aan mankracht. Het opstellen van een subsidiedossier is tijdrovend, en veel kleine bibliotheken kunnen die tijd niet vrijmaken. Samenwerkingen tussen bibliotheken worden gefinancierd door bijdragen van gemeenten. Grote steden vragen zich soms af of hun financiële bijdrage in zo'n samenwerking voldoende rendement oplevert. Daarnaast hebben ze de neiging om meer hun stempel drukken op de samenwerking, hoewel dit niet voor alle grootsteden geldt. Het bibliotheekbeleid is vaak sterk lokaal verankerd, wat het voor grootsteden soms moeilijker maakt om een uniform beleid te voeren. In kleine gemeenten, met een langere traditie van samenwerking, is deze vaak beter ingebed en zichtbaarder voor lokale politici, zelfs bij politieke veranderingen.

5.6 Wegvallen verplichting inrichten openbare bibliotheek

Hierboven werd reeds uitgelegd dat gemeenten zelf de vrijheid krijgen om te voorzien in openbare bibliotheken. Dat leidt volgens onze focusgroep tot een zekere mate van angst bij kleine bibliotheken. Zij moeten zich vaak verantwoorden, maar hebben geen beleid of referentiekader naar waar ze kunnen verwijzen. Bovendien hebben zij de oprechte vrees dat ze op termijn zullen sluiten, omdat ze niet langer relevant kunnen zijn. Het gebrek aan middelen maakt immers dat sommige kleine openbare bibliotheken hun basisdienstverlening niet meer kunnen verlenen.

6 Samenwerking vandaag

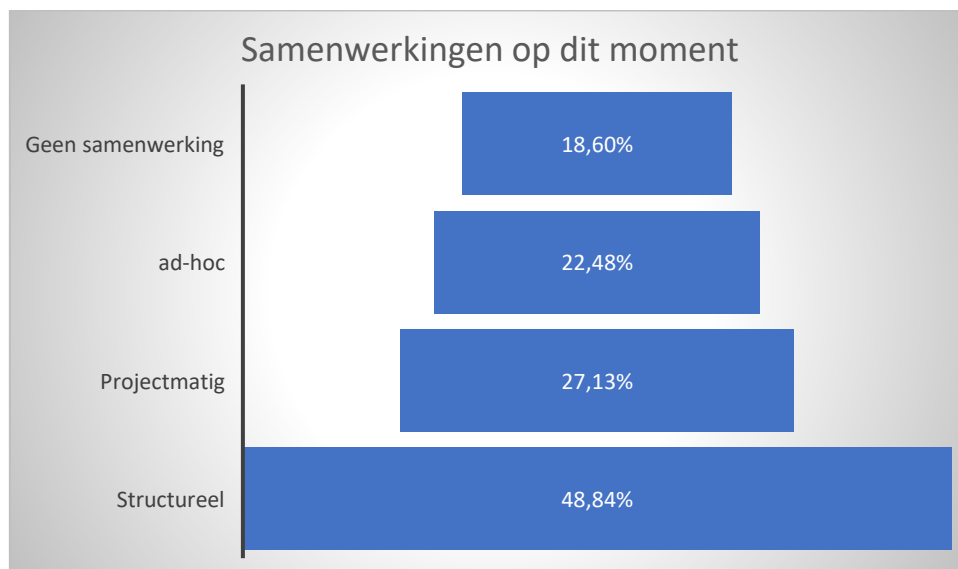
Er beweegt veel op het vlak van samenwerking. Veel openbare bibliotheken voelen vandaag immers ook de noodzaak om een bepaalde vorm van samenwerking aan te gaan. Samenwerken is echter een complex proces dat op verschillende manieren kan worden vormgegeven, wat resulteert in een grote diversiteit binnen de sector. Daarom brengen we eerst de verschillende samenwerkingsvormen tussen openbare bibliotheken, zoals ze momenteel bestaan, in kaart. Vervolgens richten we ons op de samenwerkingen die door Cultuurconnect worden ondersteund binnen het Eengemaakt BibliotheekSysteem.

6.1 Samenwerking tussen openbare bibliotheken in al haar vormen

We zijn dit onderzoek gestart met het uitsturen van een enquête naar alle Vlaamse openbare bibliotheken om een beter zicht te krijgen op alle huidige vormen van samenwerking.

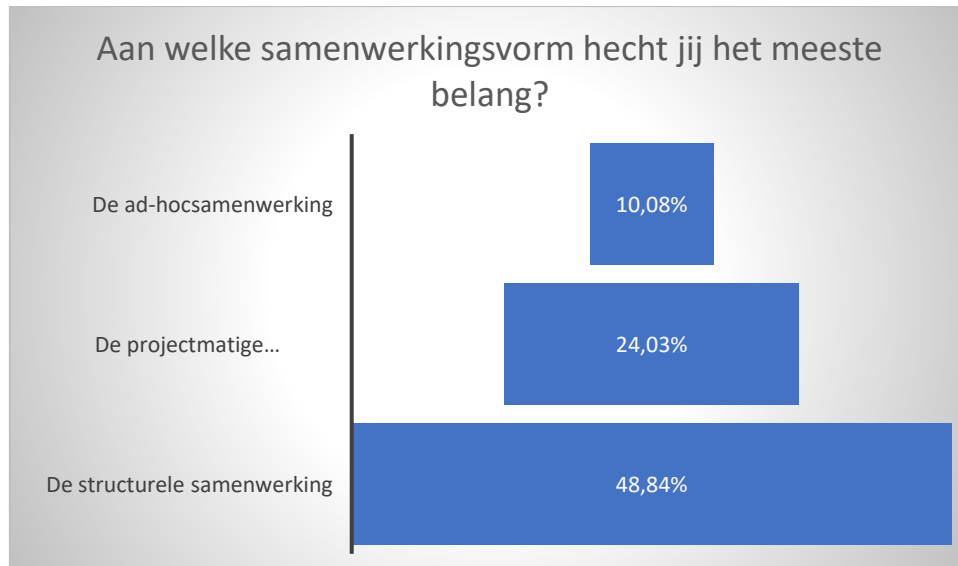
We deelden de enquête op in vier groepen: geen samenwerking, ad-hocsamenwerking, projectmatige samenwerking en structurele samenwerking.⁷¹ We kregen 129 volledig ingevulde enquêtes terug, wat maakt dat ongeveer 1/3^{de} van alle Vlaamse openbare bibliotheken participeerde. In dit onderdeel bespreken we de voornaamste resultaten.

6.1.1 Huidige vormen van samenwerking tussen bibliotheken



⁷¹ Met ad hoc bedoelen we een eerder losse en occasionele samenwerking zonder veel regels, waarbij er veel flexibiliteit is; met een projectmatige samenwerking bedoelen we een tijdelijke samenwerking tussen een of meerdere bibliotheken, gericht op een concreet resultaat en beperkt in tijd en budget en met een structurele samenwerking bedoelen we die verbanden die ingebed zijn in de organisatie, die basistaken realiseren die periodiek terugkeren en dus niet occasioneel zijn.

Bijna de helft van de bibliotheken heeft momenteel een structurele samenwerking, terwijl slechts 18,6% helemaal geen samenwerkingsverbanden aangaat. Daarnaast beschouwen alle bibliotheken die deel uitmaken van een structurele samenwerking deze vorm van samenwerking als de meest waardevolle.

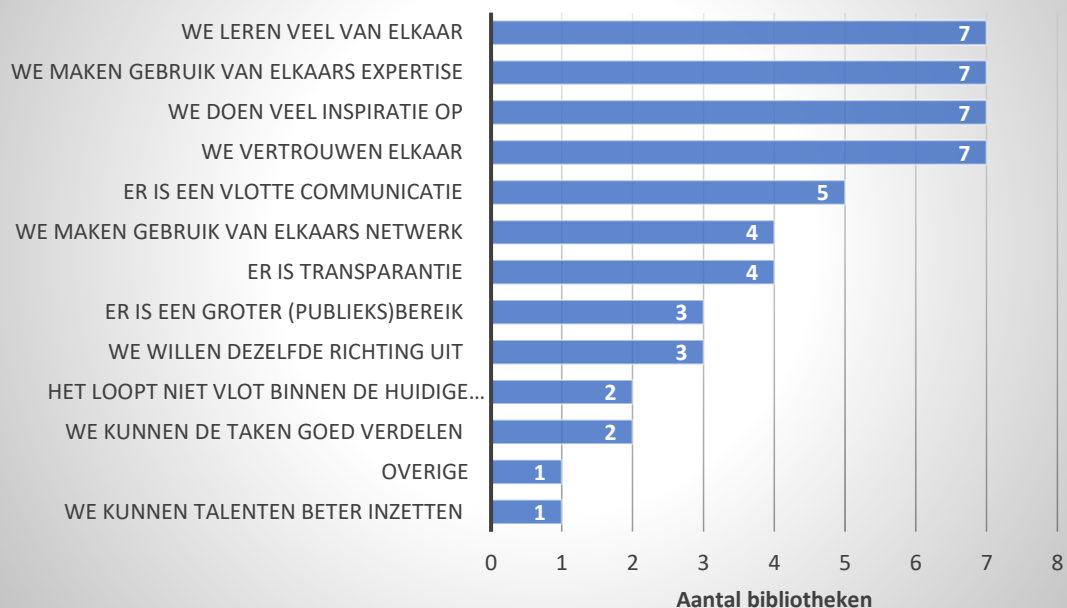


Op dit moment werken 24 bibliotheken niet samen. Hoewel zij de bovengenoemde vraag niet kregen, hebben we wel onderzocht in hoeverre er plannen zijn voor toekomstige samenwerking. Slechts zes van deze 24 bibliotheken overwegen in de toekomst samen te werken, al zijn er bij geen van hen concrete plannen. Negen van de 24 bibliotheken hebben in het verleden wel samengewerkt, waarbij het streekgericht bibliotheekbeleid, zoals eerder besproken, meerdere keren werd genoemd als belangrijke motivatie. Dat benadrukt opnieuw het belang van de juiste middelen en het passende kader. De bibliotheken noemden de verdeling van taken, een verbeterde collectie en extra middelen als de grootste voordelen van samenwerking. (enquête, 2022)

6.1.1.1 Ad-hocsamenwerking

Dertien bibliotheken beschouwden ad-hocsamenwerking als de meest waardevolle vorm van samenwerking. Ook hier werden leerkansen, taakverdeling en het delen van expertise als de grootste voordelen genoemd. Door de ad-hocsamenwerking kost het samenwerken minder inspanningen en behouden bibliotheken hun zelfstandigheid. Toch zien sommige bibliotheken dit ook als een nadeel, omdat deze samenwerkingsvorm soms als te vrijblijvend wordt ervaren. (enquête, 2022)

Wat loopt vlot binnen de huidige samenwerking

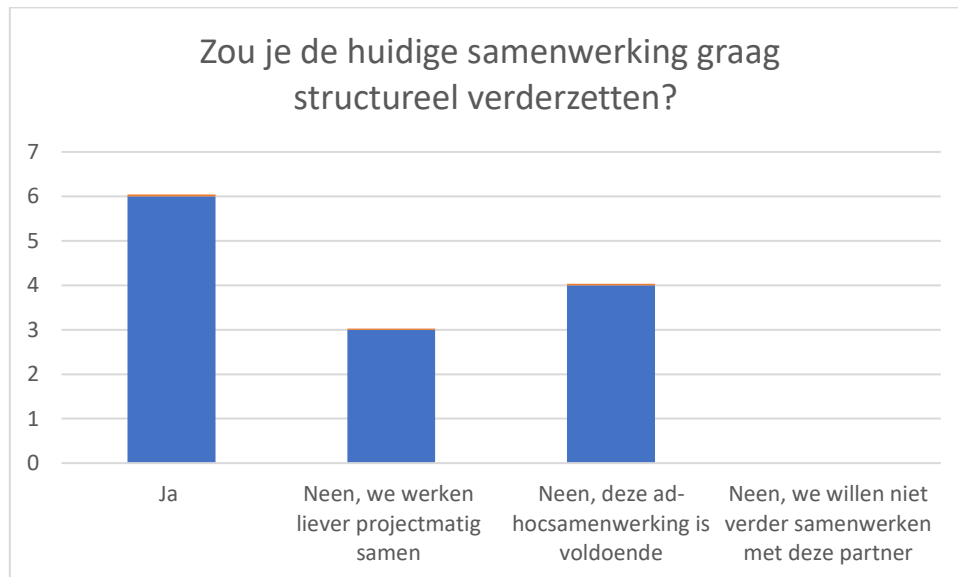


Wanneer er knelpunten optreden, gaat het vaak om verschillen in visie. Daarom is het belangrijk om duidelijke kaders te scheppen, zodat deze verschillen zoveel mogelijk beperkt blijven.

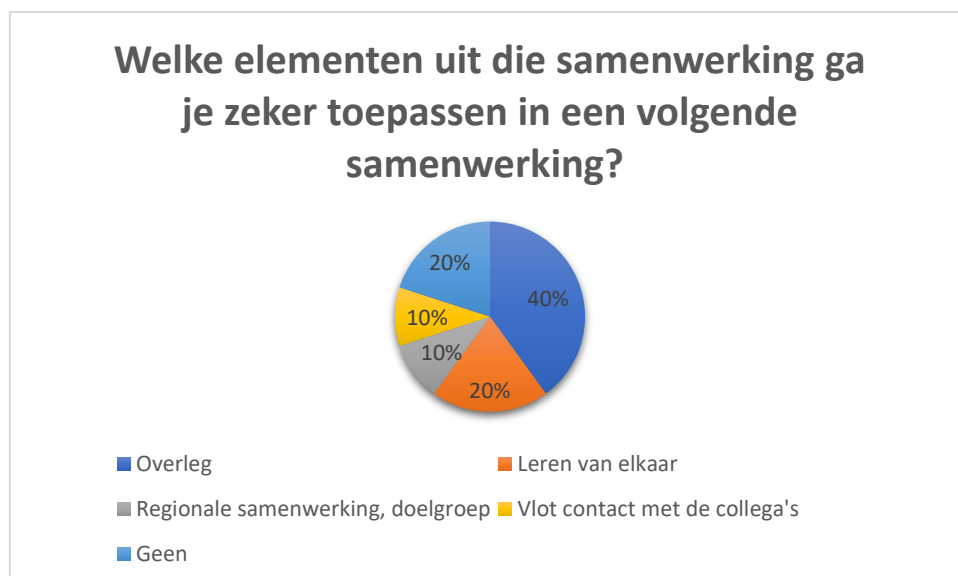
Knelpunten binnen huidige samenwerking



Bijna de helft van de bibliotheken met een ad-hocsamenwerking zou deze graag omzetten naar een structurele samenwerking. Voor vier bibliotheken is de ad-hocsamenwerking echter voldoende. Twee bibliotheken hebben al concrete stappen gezet in de planning van een toekomstig samenwerkingsverband. (enquête, 2022)



Tien bibliotheken hebben in het verleden al samengewerkt. De meeste bibliotheken vonden regelmatige overlegmomenten toen van groot belang, en dit aspect nemen ze ook mee in toekomstige samenwerkingen.



6.1.1.2 Projectmatige samenwerking

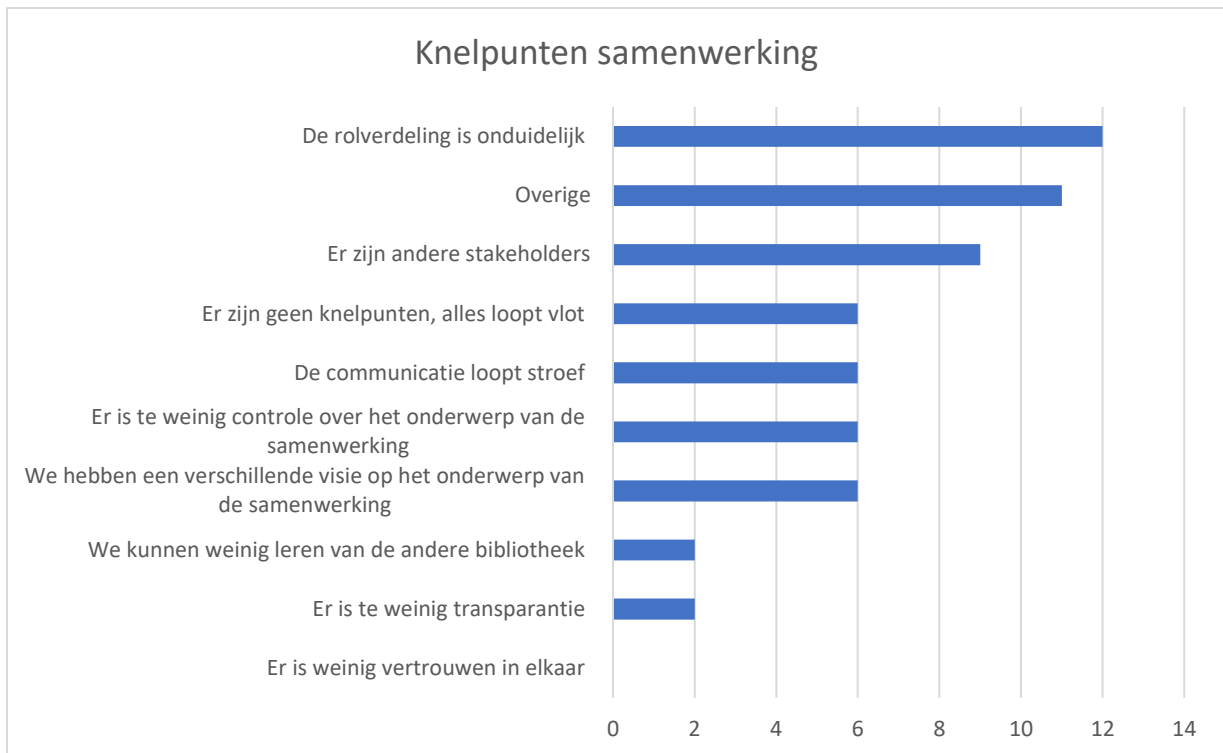
Eenendertig bibliotheken hechten het meeste belang aan hun projectmatige samenwerking, waarbij het vooral draait om het organiseren van gezamenlijke activiteiten en de gezamenlijke aankoop van (wissel)collecties. Ook hierbij worden kennisdeling en het delen van de kosten vaak genoemd als de grootste voordelen, zonder dat bibliotheken hun eigen identiteit verliezen. Het is daarom van belang dat toekomstige samenwerkingen voldoende aandacht besteden aan het behoud van die lokale eigenheid.

De nadelen van projectmatige samenwerking worden door de openbare bibliotheken vooral ervaren op het gebied van communicatie en contact tussen medewerkers. Bibliotheken geven aan dat de communicatie soms stroef verloopt, omdat ze de andere medewerkers onvoldoende of helemaal niet kennen. Daarnaast is er te weinig tijd om regelmatig te overleggen en om een goede onderlinge band op te bouwen.

Opvallend: 27 van de 31 bibliotheken werken steeds met dezelfde bibliotheken samen. Vaak lijkt de grens met een structureel samenwerkingsverband dun.



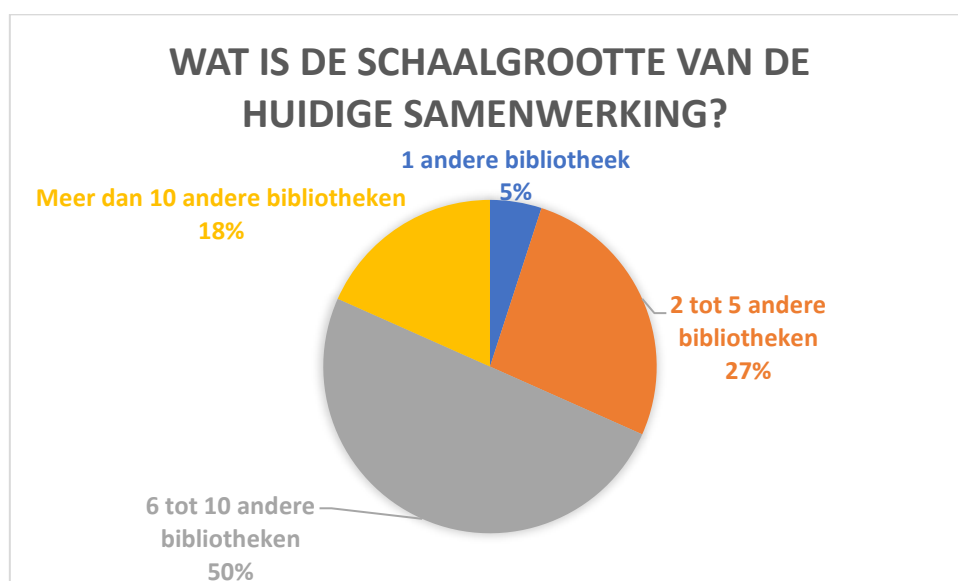
Opnieuw zijn leerkansen en expertise belangrijke voordelen van samenwerking.



In projectmatige samenwerkingen is een onduidelijke rolverdeling een veel groter knelpunt dan bij ad-hocsamenwerkingen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat projectmatige samenwerkingsverbanden vaak omvangrijker zijn. Terwijl ad-hocsamenwerkingen doorgaans bestaan uit twee tot vijf bibliotheken, zijn er bij projectmatige samenwerkingen maar liefst negen gevallen waarin bibliotheken samenwerken met meer dan tien andere bibliotheken. Van de 31 bibliotheken wil meer dan de helft graag structureel samenwerken.

6.1.1.3 Structurele samenwerkingen

In de enquête gaven 63 bibliotheken aan vandaag een structurele samenwerking te kennen. Vierenveertig daarvan maken deel uit van een door Vlaanderen gesubsidieerd intergemeentelijk samenwerkingsverband met een bovenlokale cultuurwerking.



De meeste structurele samenwerkingen vinden plaats tussen zes tot tien bibliotheken. Ook hier zijn de grootste voordelen volgens de bibliotheken kennisdeling en verdeling van de werklust.

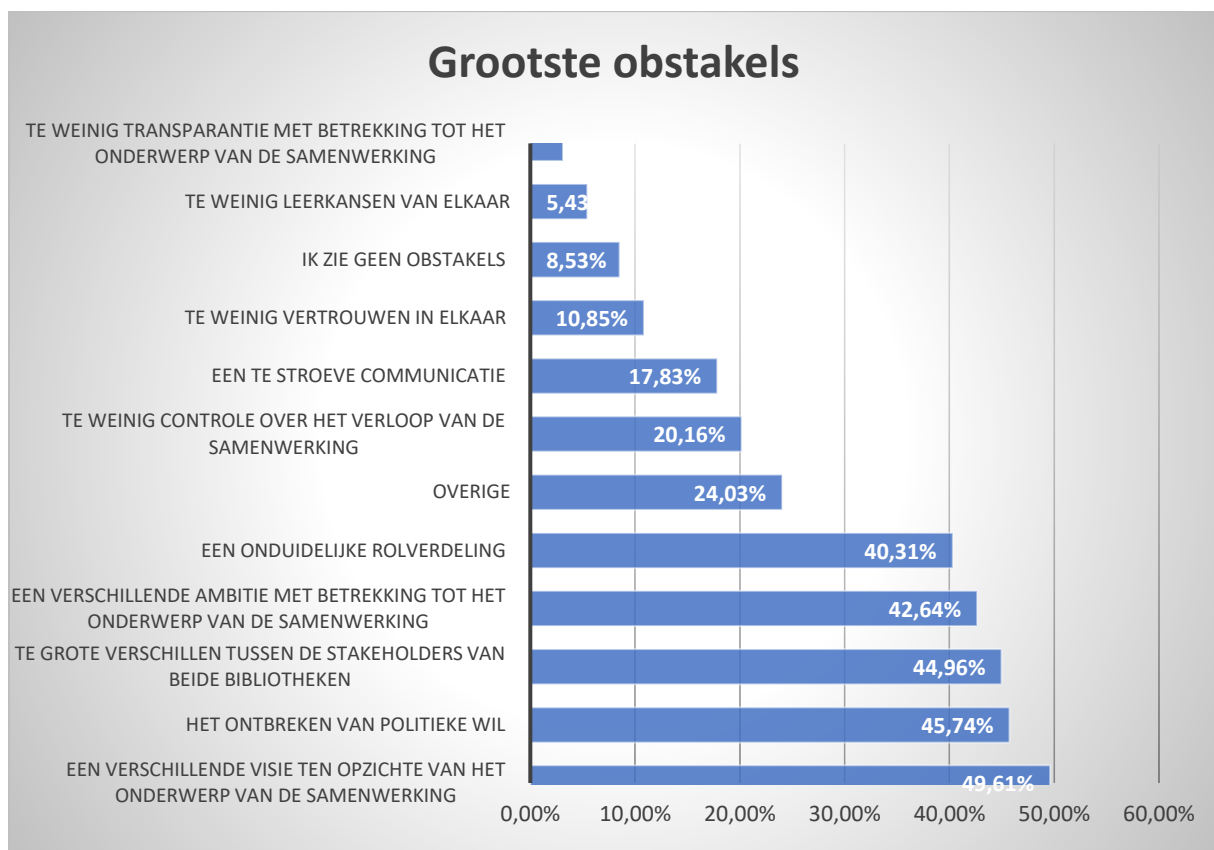
Net iets minder dan de helft van de bibliotheken heeft plannen om hun bestaande structurele samenwerking in de toekomst uit te breiden. Daarnaast verwacht 10% van de bibliotheken dat hun samenwerkingsverband in de nabije toekomst zal veranderen door de veranderende politieke context. Sommige bibliotheken geven aan dat er een gebrek aan politieke wil is, terwijl anderen aangeven dat de politieke situatie verdere samenwerking niet langer toestaat.

De invloed van de voormalige provinciale ondersteuning is nog steeds duidelijk zichtbaar. Het Streekgericht Bibliotheekbeleid heeft een sterke basis gelegd voor verschillende samenwerkingen, waarvan sommige tot op de dag van vandaag profiteren. Aan de andere kant zijn andere samenwerkingsverbanden gestopt na het wegvallen van de provinciale steun, omdat ze de financiële lasten niet meer konden dragen.

6.1.2 Randvoorwaarden, obstakels en optimale schaalgrootte

Uit de bevraging blijkt duidelijk dat er een aantal belangrijke randvoorwaarden vervuld moeten zijn om een succesvolle samenwerking te realiseren. Daarnaast werd er in de bevraging ook gekeken naar de optimale schaal voor samenwerking.

6.1.2.1 Randvoorwaarden en obstakels



Bijna de helft van de deelnemende bibliotheken geeft aan dat een verschil in visie de belangrijkste reden is om niet samen te werken met andere bibliotheken. Daarnaast worden het ontbreken van politieke wil en verschillen tussen de betrokken stakeholders van de bibliotheek vaak genoemd als obstakels. Dit benadrukt het belang van extra aandacht voor het verbinden van medewerkers en het ontwikkelen van heldere politieke structuren met een duidelijke visie. Het betekent ook dat er expliciete, politieke keuzes moeten worden gemaakt, met heldere doelstellingen voor samenwerking.

6.1.2.2 Schaalgrootte



De meeste bibliotheken (53,49%) voelen het meest voor een samenwerking tussen twee tot vijf bibliotheken. Toch lijkt het geen goed idee om een vast aantal gemeenten op te leggen. De context waarbinnen de samenwerking opereert, is meer bepalend dan het aantal gemeenten.

“Dit moet altijd in een bepaalde context bekeken worden: niet de grootste schaal, maar de juiste schaal. Dat kan verschillend zijn naargelang onderwerp en doelstelling van de samenwerking” (enquête, 2022)

Het pleidooi voor juistchaligheid werd ook besproken tijdens de klankbordgroep en in het Delphi-rapport. In plaats van een vast aantal gemeenten te bepalen, is het veel belangrijker om per doelstelling van de bibliotheek te evalueren op welke schaal een samenwerking het meest geschikt is. Dit maatwerk zorgt ervoor dat de samenwerking effectief kan inspelen op de specifieke behoeften en doelen van de bibliotheken. (Klankbordgroep, 2023)

6.2 Samenwerkingen binnen het Eengemaakt BibliotheekSysteem

Cultuurconnect ontstond in 2016 door het samenvoegen van Bibnet vzw en Locus vzw. Bibnet was voornamelijk gericht op technologische vragen binnen de bibliotheeksector, terwijl Locus

zich voornamelijk focuste op een maatschappelijk vormings- en begeleidingsaanbod voor bibliotheken en cultuur- en gemeenschapscentra.⁷²

Voor de periode 2019 – 2023 is de opdracht van Cultuurconnect als volgt:

“Cultuurconnect ondersteunt gemeenten bij de digitale uitdagingen van hun cultuurbeleid, met klemtoon op openbare bibliotheken, cultuur- en gemeenschapscentra en aandacht voor sectoroverschrijdende verbindingen. De organisatie neemt strategisch onderbouwde initiatieven met betrekking tot de ontwikkeling en exploitatie van digitale diensten. Deze diensten dragen bij aan de optimalisering, innovatie en rolvernieuwing van de publiekswerking en back-office werkprocessen van lokale cultuuractoren. Om deze opdracht tot een goed einde te brengen, kiest Cultuurconnect voor overleg en cocreatie met het werkveld en samenwerking met tal van partners binnen de bovenbouw en binnen en buiten de ruime cultuursector.”⁷³

Vanuit die digitale focus ontstond de dienstverlening ‘Basisinfrastructuur Digitale Bibliotheek’, waarvan het Bibliotheekstelsel Wise een belangrijk onderdeel is. Sinds oktober 2018 werd Wise in zeven migratierondes uitgerold in alle Vlaamse bibliotheken en alle Nederlandstalige bibliotheken in het Brusselse Hoofdstedelijk Gewest.⁷⁴ Dankzij dat eengemaakt bibliotheekstelsel kunnen bibliotheken een pak makkelijker samenwerken. Cultuurconnect deelde de verschillende gradaties van samenwerken dan ook op in groepen:

- Samenwerkingsgroep 0: alle openbare bibliotheken werken samen in de catalogus en het lenersbestand, maar er is verder geen samenwerking.
- Samenwerkingsgroep 1: klanten hoeven in elke bibliotheek binnen samenwerkingsgroep 1 slechts 1x lidgeld te betalen, maar moeten zich wel inschrijven in elke bibliotheek apart.
- Samenwerkingsgroep 2: de bibliotheken uit samenwerkingsgroep 2 hebben – naast de modaliteiten uit groep 1 – ook een gezamenlijk reglement.
- Samenwerkingsgroep 3: vanaf samenwerkingsgroep 3 spreekt Cultuurconnect van een *regiobibliotheek* en gaat het om een meer doorgedreven vorm van samenwerking. Groep 3 is onderverdeeld in 3 subgroepen:
 - Groep 3a: Naast de modaliteiten uit groep 2 vormen de bibliotheken ook 1 financiële organisatie en hebben ze een regiobibliidmaatschap. Dat houdt in dat wanneer een klant lid wordt van 1 bibliotheek, die automatisch in alle bibliotheken van de samenwerkingsgroep terecht kan en er bijvoorbeeld openstaande boetes kan betalen.

⁷² Cultuurconnect. (z.d.). *Cultuurconnect dossier*. Van

https://www.cultuurconnect.be/sites/default/files/2018-08/Cultuurconnect_dossier.pdf

⁷³ Vlaamse Regering. (2020). *Beheersovereenkomst 2021-2026 tussen de Vlaamse Gemeenschap en*

Cultuurconnect. Van https://www.cultuurconnect.be/sites/default/files/2020-08/Cultuurconnect%20Beheersovereenkomst_toegankelijk%20%28tagged%29.pdf

⁷⁴ Cultuurconnect. (z.d.). *Cultuurconnect dossier*. Van

https://www.cultuurconnect.be/sites/default/files/2018-08/Cultuurconnect_dossier.pdf

- Groep 3b: Naast de modaliteiten uit groep 3a kan een klant ook uitgeleende exemplaren inleveren of gereserveerde exemplaren ophalen in de verschillende bibliotheken van de samenwerking. De bibliotheken binnen de samenwerking moeten dus een transport voorzien.
- Groep 3c: Naast de modaliteiten uit groep 3b zijn er in groep 3c nog een aantal doorgedreven samenwerkingsopties, zoals gezamenlijke communicatie of een floating collectie⁷⁵.
- Groep 4: In groep 4 fuseren de bibliotheken tot 1 bibliotheek.⁷⁶

Meer dan 70% van de bibliotheken binnen het Eengemaakt Bibliotheekstelsel maakt momenteel deel uit van samenwerkingsgroep 1, 2 of 3, waarbij de meeste in groep 1 zitten. Dit betekent dat veel openbare bibliotheken op dit moment voornamelijk een administratieve samenwerking hebben, met beperkte inhoudelijke impact. Er zijn echter ook diverse bibliotheken die stappen ondernemen om naar een hogere samenwerkingsgroep te gaan, zoals de cultuurregio Leie-Schelde en COMEET in het Meetjesland.⁷⁷

Het eengemaakt bibliotheekstelsel versterkt en faciliteert dus samenwerking tussen bibliotheken. Dat ligt in lijn met de visie van de Vlaamse overheid en de opdrachtbepaling van Cultuurconnect. De organisatie koos er dan ook voor om van bij het begin samenwerking te stimuleren. Dankzij hun getrapte model met verschillende samenwerkingsgroepen, kan elke bibliotheek op zijn tempo groeien in het samenwerkingsverhaal. Samenwerkingen opleggen heeft volgens Cultuurconnect geen zin, het is immers belangrijk dat samenwerking van onderuit groeit.

6.2.1 Voordelen

Volgens Johan Mijs, directeur IT bij Cultuurconnect, vormt het Eengemaakt Bibliotheekstelsel de essentiële basis voor het verbreden en versterken van samenwerkingen. De digitale samenwerking bevordert de kennisdeling aanzienlijk. Zo werd bewust gekozen voor het bibliotheekstelsel Wise, dat ook marktleider is in Nederland. Beide landen delen ook het leerplatform van Wise, wat het uitwisselen van kennis vereenvoudigt.⁷⁸

Ook op vlak van collectiemanagement overleggen openbare bibliotheken steeds vaker, zeker naar mate ze kiezen voor een hogere samenwerkingsgroep. Daarnaast wijzen de eerste cijfers op 85% minder IBL-aanvragen⁷⁹ in samenwerkingsgroep 3B. Daartegenover staat een stijgend aantal leningen uit bibliotheken binnen dezelfde samenwerking.

⁷⁵ Een floating collectie houdt in dat een exemplaar dat in een andere vestiging teruggebracht wordt dan waar het geleend is, in die vestiging blijft en niet terugkeert naar de originele bibliotheek.

⁷⁶Cultuurconnect. (z.d.). *Cultuurconnect dossier*. Van https://www.cultuurconnect.be/sites/default/files/2018-08/Cultuurconnect_dossier.pdf

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Mijs J., eigen interview. 7 oktober 2022

⁷⁹ Via interbibliothecair leenverkeer (kortweg IBL) kan een lener een boek tegen betaling laten overkomen uit een andere bibliotheek.

Eén van de grootste voordelen van het eengemaakt bibliotheekstelsel is de betere dienstverlening aan de gebruikers. Zij moeten er immers op vooruit gaan. Door met eenzelfde lidkaart in een heleboel bibliotheken terecht te kunnen, hebben de gebruikers toegang tot een veel grotere collectie.

Hoewel CRM en marketing op dit moment ook al een sprong vooruit gemaakt hebben, is er nog groeiomgeval. Er zijn op dit moment al dashboards die het voor bibliotheken gemakkelijk maken om bijvoorbeeld het aantal uitgeleende exemplaren, de lenersaantallen of de collectie op te volgen. In een ideaal scenario komen daar op termijn regiodashboards bij, zodat benchmarken opnieuw een pak eenvoudiger wordt.

Dankzij de schaalvergroting is het onderhoud van de digitale systemen efficiënter én tot 30% goedkoper dan vroeger. Er is immers slechts één werkwijze, één servicedesk, één coöperatieplatform. Al die functionaliteiten zijn gebundeld onder één Cultuurconnectlogin.⁸⁰

6.2.2 Uitdagingen

Er zijn uiteraard ook uitdagingen verbonden aan de digitale samenwerking. Het Eengemaakt Bibliotheekstelsel maakt het voor openbare bibliotheken eenvoudiger om gezamenlijk collectiemanagement te organiseren. In de hoogste samenwerkingsgroep regelen de deelnemende bibliotheken onderling het transport van materialen, waardoor leners toegang hebben tot de collecties van alle bibliotheken binnen de groep. Dit stelt bibliotheken in staat om één gedeelde collectie te beheren voor alle betrokken bibliotheken.

In de praktijk vraagt dit echter veel tijd, voornamelijk door het hercoderen van bestaande barcodes. Elk item uit elke bibliotheek moet een unieke barcode hebben, anders kan het systeem Wise de uitleningen niet correct registreren. Bij de opstart van een nieuwe samenwerking binnen groep 3b is dit een tijdrovende klus.

Ook het eengemaakt reglement gaat soms gepaard met moeilijke en lange gesprekken. Er wordt immers maar één keer lidgeld betaald en vaak wordt er gekozen om het lidgeld aan te houden van de bibliotheek met het laagste lidgeld. Dat betekent dat andere bibliotheken inkomsten verliezen.

Eén platform waar alle vragen terechtkomen – zoals nu bij Cultuurconnect het geval is – is een grote meerwaarde voor de bibliotheken. De keerzijde is wel dat er vandaag heel wat vragen van bibliotheken binnenkomen – gemiddeld 2.000 tickets per maand – waardoor Cultuurconnect heel wat tijd spendeert aan het beantwoorden van die vragen.

Ook het Vlaams regioverhaal, waar referentieregio's de toekomst zijn, heeft impact op het bibliotheeklandschap in Vlaanderen. Vanaf 1 januari 2027 is het immers de bedoeling dat samenwerkingen zich situeren binnen de referentieregio's. In de praktijk is dat niet evident. Geraardsbergen bijvoorbeeld maakt momenteel deel uit van het intergemeentelijk

⁸⁰ Mijs J., eigen interview. 7 oktober 2022

samenwerkingsverband voor bovenlokale cultuurwerking Route 42, maar zal daar niet kunnen blijven. Het maakt immers geen deel uit van dezelfde referentieregio als de andere gemeenten in het samenwerkingsverband. Hetzelfde geldt voor Kruisem, dat vandaag intensief samenwerkt met het intergemeentelijke samenwerkingsverband cultuurregio Leie-Schelde.

Tot slot liggen er nog grote uitdagingen in de digitale collectie. Vandaag is er in Vlaanderen heel wat versnippering rond digitale collecties. Bovendien geldt het ene lidmaatschap in samenwerkingsgroep 3 enkel voor de fysieke collectie, niet voor de digitale.⁸¹

⁸¹ Mijs J., eigen interview. 7 oktober 2022

7 Beleidsadviezen

Gezien de complexiteit van de materie en de grote invloed van contextuele factoren, bleek uit dit onderzoek dat één model voor regionale samenwerking niet haalbaar, noch wenselijk is. Er werd daarom gekozen om een aantal grote krijtlijnen uit te zetten waarbinnen bibliotheken stappen kunnen zetten om tot meer en betere samenwerking te komen. Die krijtlijnen worden opgehangen aan het ArrowRoots-Model⁸², omdat we geloven dat dat model samenwerkingen kan versterken. Alles vertrekt echter bij de visieontwikkeling. We vinden het daarom essentieel om het belang ervan extra te onderstrepen.

Het ArrowRoots-Model destilleert 10 domeinen die samenwerking kunnen versterken:

A = Ambitie en belangen hanteren: waar doen we het voor? Wat is onze gedeelde ambitie?

R = Realisaties, doelen en projecten afbakenen: wat willen we samen realiseren?

R = Relaties en samenwerkingsklimaat opbouwen: hoe werken we samen?

O = Organisatie & coördinatie op punt stellen: hoe organiseren we ons?

W = Weg uitstippelen: welke stappen zetten we? Wanneer zijn we waar mee bezig?

R = Rollen en competenties regisseren: wat is de bijdrage van elke partner in het proces?

O = Omgaan met verschillen: hoe kunnen we spanningsvelden constructief benutten?

O = Ontwikkeling en collectief leren stimuleren: hoe zorgen we voor een leercultuur?

T = Trio in balans: Hoe doen we recht aan het samenspel tussen individu, organisatie en netwerk?

S = Samenwerkingspartners: welke partners kiezen we en hoe houden we hen betrokken?

De samenwerking tussen bibliotheken wordt beïnvloed door de drie beleidsniveaus: het Vlaamse, het bovenlokale en het lokale niveau. Onderstaande iconen geven bij elke aanbeveling aan op welk beleidsniveau(s) de beleidsaanbevelingen van toepassing is:



Vlaams niveau

⁸² Arteveldehogeschool. *Het Arrow-roots-model in 10 domeinen*. Pronet.

<https://sites.arteveldehogeschool.be/pronet/basisinzichten/het-arrow-roots-model-10-domeinen>



Bovenlokaal niveau = intergemeentelijk samenwerkingsverband



Lokaal niveau

7.1 A = Ambities en belangen hanteren

Beleidsaanbeveling 1: Er is nood aan de uitbouw van een strategisch kader voor het verder uittekenen van (transversale) regionale samenwerking



Het belangrijkste beleidsadvies van dit onderzoek is de dringende behoefte aan een strategisch kader. Bibliotheken geven aan dat er behoefte is aan een duidelijke en consistente visie die richting geeft aan het bibliotheeklandschap. Ze pleiten voor een helder kader en een overkoepelende aansturing door de Vlaamse overheid. Hoewel ze geen terugkeer willen naar de strikte regelgeving van het decreet van 1978, missen ze vandaag een duidelijk overzicht van de kerntaken van een bibliotheek en de bijbehorende middelen. Bibliotheken staan open voor centrale aansturing, mits er voldoende aandacht is voor de lokale uitvoering, de regionale context en de zorg voor toegankelijkheid, met bibliotheekvestigingen op wandelafstand. Lokale besturen moeten binnen hun specifieke context kunnen opereren, terwijl de overkoepelende overheid de inhoudelijke sturing verzorgt. Een hiërarchisch model met centrale planning en decentrale uitvoering, waarbij de lokale eigenheid gerespecteerd wordt, is hierbij van groot belang. (Delphi-onderzoek, 2023)

Dat overkoepelend kader is uiterst belangrijk voor het verder uittekenen van (transversale) regionale samenwerking. De verdere uitwerking van de samenwerkingen dient immers opgehangen te worden aan die visie. Zonder een overkoepelende visie is de kans groot dat er een meer ad-hocbeleid gevoerd wordt.

Dergelijke overkoepelende sturing heeft heel wat voordelen. Vandaag hangt de bibliotheekwerking in Vlaanderen immers af van de *goodwill* van lokale besturen. Bovendien maken wisselende besturen het niet altijd even makkelijk voor bibliotheken om hun doelstellingen te realiseren en de rol van een intergemeentelijk samenwerkingsverband met bovenlokale cultuurwerking is vandaag te vrijblijvend en niet daadkrachtig genoeg. (Delphi-onderzoek, 2023)

Beleidsaanbeveling 2: Er is nood aan een helder afsprakenkader tussen de verschillende beleidsniveaus



Naast een duidelijke visie moet er ook een helder afsprakenkader komen tussen de verschillende beleidsniveaus. Welk onderwerp wordt op welk niveau bepaald en wie kan welke beslissingen nemen? De concrete invulling van dat afsprakenkader wordt overgelaten aan de verschillende actoren, maar moet voldoende aandacht krijgen. Door de juiste problemen op het juiste niveau aan te pakken, krijgen de bibliotheken de neuzen in dezelfde richting én kan er efficiënter en beter samengewerkt worden.

Om zo'n overkoepelend afsprakenkader te installeren, zouden we aanbevelen om te leren uit het Nederlandse model⁸³. Daar dragen de drie overheidslagen (gemeente, provincie en Rijk) gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het stelsel van openbare bibliotheken. De verschillende overheidslagen overleggen op regelmatige tijdstippen over de maatschappelijk relevante taken van een bibliotheek en welke klemtonen ze leggen. Deze gezamenlijke afspraken worden vastgelegd in een bibliotheekconvenant dat ondertekend werd door de drie bestuursniveaus en financiële middelen voorziet voor de uitrol ervan.⁸⁴

Beleidsaanbeveling 3: Verschillende belangen, waarden en interesses van de verschillende organisaties worden respectvol beluisterd en besproken



Binnen het ArrowRoots-model is het belangrijk dat de verschillende belangen, waarden en interesses van de verschillende organisaties respectvol beluisterd en besproken worden. Gebaseerd op de zes *organisational needs* van Miyashiro, onderscheidt het zes behoeftes die organisaties hebben:

- *Identity*: waar staat de organisatie voor en wat is haar passie?
- *Life-affirming purpose*: wat draagt de organisatie bij voor haar klanten en de wereld?
- *Direction*: wat is de toekomststrategie?
- *Structure*: hoe organiseert de organisatie zich? Wat zijn de structuren en hoe communiceren ze?

⁸³ Op 1 januari 2015 ging in Nederland de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob) in. Die wet geeft zowel overheden als bibliotheken een actueel kader waarbinnen bibliotheken moeten opereren. Aangezien het gaat om een wettelijke bepaling, is dat kader niet vrijblijvend. (Zie: Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen, 2023)

⁸⁴ Bibliotheekconvenant 2020-2023. (2020). De Bibliotheken.

<https://www.debibliotheken.nl/documenten/bibliotheekconvenant-2020-2023/>

- *Energy*: hoe geeft de organisatie voeding aan het werk via financiën, medewerkers en technologie?
- *Expression*: hoe toont de organisatie zich aan de buitenwereld? Wat doen ze, waarin zijn ze uniek?⁸⁵

Samenwerking kan bijdragen tot een versterking van elk van bovenstaande behoeftes. Via samenwerking kunnen er immers meer doelen gerealiseerd worden, of worden er meer financiële middelen beschikbaar.

Vandaag hebben bibliotheken nog vaak verschillende belangen. Het is dan ook belangrijk dat de belangen van elke bibliotheek duidelijk zijn voor elke bibliotheek binnen de samenwerking.

Op basis van onze enquête en delphi-studie stellen we vast dat bibliothecarissen uit (middel)grote gemeenten eerder positief staan tegenover samenwerkingen. Ondanks alle uitdagingen stelt het hen immers in staat om hun uitleningen en bezoekers op peil te houden, om in te zetten op initiatieven die de geletterdheid van hun inwoners weet te vergroten, etc. Zij hebben dan ook beduidend minder schrik dan kleine gemeenten om hun eigenheid te verliezen. Kleinere gemeenten voelen zich veel meer de speelbal in de lokale politiek. Bij hun bestuur ontbreekt soms de nodige expertise en interesse, waardoor ze beschouwd worden als een *nice to have*. De nodige professionaliteit (in mensen en middelen) wordt hen ontzegd en ze zijn soms letterlijk bang om binnen enkele jaren opgedoekt te worden.

Het is daarom belangrijk dat alle bibliotheken op dezelfde lijn zitten voor de start van de samenwerking. Ze bespreken daarbij hun toekomstvisie, hoe ze zich organiseren en wat de financiële inbreng van elke bibliotheek is. (Delphi-onderzoek, 2023)

Beleidsaanbeveling 4: Het is belangrijk dat lokale besturen een return on investment zien.



Grotere gemeenten en steden investeren veel in een samenwerking. Daarom is het belangrijk dat de lokale besturen een *return on investment* zie, gezien dit hen kan overtuigen van de meerwaarde van de samenwerking.

Bovendien kan samenwerking tussen bibliotheken de banden binnen de gemeenschap versterken. Door gezamenlijke programma's en evenementen te organiseren, kunnen bibliotheken een centrale rol spelen in het verbinden van mensen en het gemeenschapsgevoel nog meer stimuleren.

⁸⁵ Arteveldehogeschool. *Ambitie en belangen hanteren*. Pronet
<https://sites.arteveldehogeschool.be/pronet/pronet/pronet/pronet/pronet/aan-de-slag/domeinoverzicht/ambitie-en-belangen-hanteren>

7.2 R = Realisaties, doelen en projecten afbakenen

Beleidsaanbeveling 5: Een positief verhaal schrijven en een uitgewerkte visie schrijven als basis voor succesvol samenwerken



De basis van elke succesvolle samenwerking begint bij een goed uitgewerkte visie. Deelnemende steden en gemeenten moeten samen bepalen welke doelen ze willen bereiken. Het waarom van de samenwerking moet dus van bij het begin helder en duidelijk zijn voor elke deelnemer.

Daarnaast is transparantie doorheen het gehele proces prioritair en zullen de quick-wins doorheen het proces veel weerstanden verhelpen.

“In een verandertraject altijd het WAAROM en het HOE omschrijven en blijven herhalen (= missie en visie), blijven uitdragen, tijd nemen en discussie aanwakkeren.” (P6, bibliothecaris kleine gemeente in samenwerkingsverband)

Beleidsaanbeveling 6: Combineer een sterk verhaal met een participatief traject



Een sterk verhaal alleen is niet voldoende. Medewerkers moeten betrokken worden in het proces. Zij zijn immers bepalende factoren in het al dan niet slagen van een verandertraject.

De combinatie van een sterk verhaal en een participatief traject blijkt voor de meeste samenwerkingsverbanden dan ook een winnend duo:

“Medewerkers betrekken in het proces en medezeggenschap geven over de zaken wanneer het kan. Maar wel een sterke bovenlokale visie aanhouden.” (P10, coördinator samenwerkingsverband/cultuurregio)

Medewerkers betrekken kan onder meer op de volgende manieren:

- Verzamelen van inspiratie, benchmarks en buitenlandse voorbeelden
- Het ontwikkelen van een enthousiasmerend verhaal en een duidelijke visie.
- Vertrekken vanuit het klantenperspectief, maar ook aandacht voor de win-win en “what’s in it for me”
- Tijd nemen om het idee te laten rijpen, ook bij de medewerkers zelf
- Voldoende tijd nemen om te luisteren naar bezorgdheden van medewerkers

- Duidelijkheid scheppen over de weg die bewandeld zal worden, ook aandacht voor de minder prettige veranderingen
- Medewerkers inspraak geven, ook over hun toekomstige taakinvulling en luisteren naar wat drempels zijn
- Mijlpalen, quick wins en successen vieren

Het is niet enkel van belang om medewerkers te betrekken, ook politici en deelnemende lokale besturen zijn belangrijke stakeholders.

Beleidsaanbeveling 7: Zet bij de samenwerking de gebruiker en de dienstverlening centraal



Samenwerking mag geen doel op zich zijn, maar een middel om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Een van de grote bezorgdheden van bibliotheken is dat hun doelen en projecten op dit moment ondergeschikt zijn aan het doel tot samenwerking op zich. De doelstellingen van de samenwerking moeten dus goed omschreven worden in de overkoepelende visie op Vlaams niveau.

De bibliotheken zijn het erover eens dat in de eerste plaats de gebruiker voorop moet staan en dat dat het doel van de samenwerking zou moeten zijn. (Klankbordgroep, 2023) Ook Theo Peeters, voormalig directeur van Theek 5, benadrukte dat in ons gesprek meermaals.

“Als je het niet voor de gebruikers doet, heeft samenwerking geen zin.”⁸⁶ (Peeters, 2022)

Uit de enquête bleek dat bibliotheken verwachten dat samenwerking voornamelijk kan leiden tot een betere en grotere digitale dienstverlening. In een snel veranderende digitale maatschappij levert dat zeker winst op voor de gebruiker. Daarnaast vermoeden bibliotheken dat ze dankzij samenwerking aan beter collectiebeleid kunnen doen, wat de gebruiker enkel ten goede komt.

Theo Peeters vult dat lijstje aan met eigen ervaringen. Hij ondervond met Theek 5 dat er een groter publieksbereik was, waardoor veel meer mensen toegang hadden tot informatie. Bovendien kregen die gebruikers toegang tot een veel grotere collectie. Daarnaast konden de bibliotheken meer tijd vrijmaken om zich te richten op andere partnerschappen, zoals scholen of theatergezelschappen.

⁸⁶ Peeters, T. eigen interview, 30 september 2022

7.3 R = Relaties en samenwerkingsklimaat opbouwen

Beleidsaanbeveling 8: Investeer in het opbouwen van vertrouwen tussen de beleidsmakers en ambtenaren van de deelnemende gemeenten



Schepenen en andere mandatarissen hebben al eens koudwatervrees over het mogelijk verlies aan directe lokale impact en bevoegdheden door de intergemeentelijke tendens. Het politiek ‘territorium’ delen en samen resultaten boeken, kan enkel als vertrouwen groeit met de collega’s uit andere gemeenten. Pluimen op elkaars hoed steken kan trouwens erg versterkend zijn. Het is daarom zeer belangrijk dat het samenwerkingsverband bewust tijd en energie investeert in het opbouwen van het vertrouwen tussen de beleidsmakers en de ambtenaren van de verschillende deelnemende gemeenten.

Beleidsaanbeveling 9: Stem de organisatieculturen van de deelnemende gemeenten op elkaar af



In elke samenwerking is een samenwerkingscultuur ontzettend belangrijk en dat is voor bibliotheken niet anders. Een organisatiecultuur kunnen we omschrijven als een verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie en die de leden aan elkaar en de organisatie bindt. Zo’n organisatiecultuur is moeilijk expliciet te benoemen, maar heeft wel een sterk effect op de mate van tevredenheid van de werknemers of de kwaliteit van de dienstverlening.⁸⁷ Gaat het over een open en respectvolle omgeving en is er voldoende vertrouwen en veiligheid?⁸⁸

“Alles kan nog zo goed geregeld worden, als de cultuur niet goed zit, zit er niks goed. De cultuur is bepalend en de mensen die samenwerken moeten het goed met elkaar kunnen vinden.”⁸⁹

Theek 5, een Nederlandse bibliotheek die een fusietraject doorliep, weigerde bijvoorbeeld een bibliotheek op te nemen in de fusie omdat de cultuurverschillen tussen bepaalde bibliotheken te groot waren.

⁸⁷ Cuyvers, G. & Mertens, J. Organisatiekunde. (2012) Praktijktheorie voor non-profit organisaties. Plantyn

⁸⁸ Arteveldehogeschool. Relaties en samenwerkingsklimaat opbouwen. Pronet.

<https://sites.arteveldehogeschool.be/pronet/pronet/pronet/pronet/pronet/aan-de-slag/domeinoverzicht/relaties-en-samenwerkingsklimaat-opbouwen>

⁸⁹ Peeters, T. eigen interview, 30 september 2022

Hoewel intergemeentelijk samenwerken niet hetzelfde is als een fuseren, is het belangrijk dat organisatieculturen op elkaar afgestemd worden. Het risico bestaat anders dat medewerkers hun betrokkenheid verliezen, of dat vergaderingen eindeloos duren omdat er geen beslissingen genomen kunnen worden.

Beleidsaanbeveling 10: Voer samenwerking trapsgewijs in en geef de transitieperiode voldoende tijd en ruimte



Het spreekt voor zich dat een positief samenwerkingsklimaat niet van vandaag op morgen ontstaat. Het is daarom belangrijk om samenwerking geleidelijk aan in te voeren en die transitieperiode voldoende tijd en ruimte te geven. Dat geldt zowel voor medewerkers van de eigen bibliotheek als voor verschillende bibliotheken onderling.

Het is daarin belangrijk om verschillende medewerkers van de verschillende bibliotheken te betrekken. De deelnemers van het Delphi-onderzoek beklemtoonden dat belang. Zij raden aan om regelmatig in gesprek te gaan met het eigen personeel, hen goed te informeren, informele contactmomenten in te plannen en gemeenteraden bij te wonen.

7.4 O = Organisatie en coördinatie op punt stellen

Beleidsaanbeveling 11: Bundel de krachten: middelen, materialen en mensen



Openbare bibliotheken hebben heel wat taken en uitdagingen. Daarvoor zijn middelen nodig. Zoals reeds gezegd, hebben kleine bibliotheken vaak dezelfde uitdagingen en taken als een openbare bibliotheek uit de grootstad. Er zijn alleen minder middelen om die uitdagingen aan te pakken. Samenwerkingen kunnen bibliotheken in staat stellen om efficiënter met middelen om te gaan. Elke samenwerkingspartner kan immers gebruik maken van een grotere pool van boeken, materialen en financiële steun. Daar wordt de gebruiker alleen maar beter van.

Beleidsaanbeveling 12: Geef ambtenaren een mandaat om de intergemeentelijke samenwerking te laten groeien



Ambtenaren vrezen tijdsgebrek omdat samenwerking vaak bovenop het reguliere werk komt. Vooraleer een intergemeentelijke samenwerking concrete resultaten realiseert, moet er immers eerst heel wat tijd en energie geïnvesteerd worden. Ambtenaren hebben daarom nood aan een mandaat om de intergemeentelijke samenwerking te laten groeien tot op het punt dat ze meerwaarde oplevert. Snel investeren in coördinatietijd met mandaat is dus belangrijk. Zo vermijd je terecht te komen in de valkuil 'ieders zaak, niemands taak'.

7.5 W = Weg uitstippelen

Beleidsaanbeveling 13: Zet in op de lokale verankering van regionale bibliotheekdiensten



De scherpere afbakening van de dienstverlening van de openbare bibliotheek heeft een belangrijke lokale component. De bibliotheek moet immers dicht bij de burgers blijven. Om dat te kunnen blijven doen, hoeft niet elke bibliotheek elke uitdaging aan te pakken. Soms volstaat het dat uitdagingen aangepakt worden op regionaal niveau, maar een lokale uitwerking krijgen.

Vandaag heerst sluitingsbezorgdheid bij kleine bibliotheken. Ze hebben geen overkoepelend beleid om naar te verwijzen wanneer ze zich moeten verantwoorden bij hun lokaal bestuur, terwijl ze soms zo weinig middelen hebben dat ze niet in staat zijn om hun basisdienstverlening te realiseren. Door bepaalde uitdagingen op regionaal niveau aan te pakken, krijgen dergelijke bibliotheken meer ademruimte. Bovendien ontstaan er op die manier kansen om gebruikers te betrekken bij de projecten en dienstverlening van de bibliotheek.

Niet elke samenwerking hoeft dus alle uitdagingen aan te pakken. Het kan volstaan dat één samenwerkingsverband de uitdaging tackelt, waarna andere samenwerkingen de oplossing – mits eventuele kleine aanpassingen gebaseerd op de eigen lokale context – implementeren.

“Volgens mij zit de kracht in een model dat bovenlokaal krachten bundelt die lokaal worden uitgespeeld. De laagdrempeligheid van een bibliotheek in elke gemeente in Vlaanderen en Brussel zorgt ervoor dat ze kort bij de mensen kan blijven staan, dat ze voor iedereen kan aanvoelen als ‘onze bib’.” (P7, Cultuurbeleidscoördinator)

7.6 R = Rollen en competenties regisseren

Beleidsaanbeveling 14: Neem maatregelen om de job van bibliothecaris en bibliotheekmedewerker te herwaarderen



De Vlaamse overheid kan de nodige maatregelen treffen om de job van bibliothecaris of bibliotheekmedewerker te herwaarderen. Concreet wil dat zeggen:

1. De bestaande competentieprofielen up-to-date houden, met de blik gericht op de toekomst. De sector verandert snel, waardoor het wenselijk is dat de Vlaamse overheid die veranderingen onmiddellijk kan opstellen en implementeren in de competentieprofielen. Op die manier kan er voldoende expertise instromen in de openbare bibliotheken. Die criteria kunnen inhoudelijk zijn, zoals opsomming van gewenste competenties, of formeel, zodat er voldoende mensen op A of B-niveau aangeworven worden.
2. Investeren in professionaliseren: schaalvergroting zal op middellange termijn zorgen dat competenties efficiënter kunnen ingezet worden. Toch moet er, samen met het hoger onderwijs, gewerkt worden aan voldoende professionele instroom en levenslang leren in de sector. Afhankelijk van de noden van de sector en de toekomst waarin deze evolueert, kan het gaan om informatiecoaching, digitale geletterdheid, educatief werk, ...

“Maken we deze voortrekkersrol nog waar? Kunnen mensen kennis maken met “nieuwe” dingen in de bibliotheek? Hoeveel VR-brillen en green screens liggen te verstoffen omdat het personeel geen voeling heeft met deze nieuwe materialen? Waar blijft de opvolger van 23 dingen of zit ieder individualistisch op zijn eigen smartphone/tablet het warm water uit te vinden?” (P6, bibliothecaris kleine gemeente)

3. Erken wat de bibliotheek doet door de juiste middelen te koppelen. Meermaals wordt benadrukt dat het verdwijnen van de verplichting om een bibliotheek te voorzien en het gebrek aan geormerkte middelen de zwanenzang ingeleid heeft voor de bibliotheken in kleine gemeenten.

“Draai de klok terug op vlak van de koppeling tussen beleid en financiering. De middelen worden sinds enkele jaren niet meer geormerkt en in het gemeentefonds gepompt. Dit gaat op heel wat plaatsen ten koste van een goede bibliotheekwerking. Bouw een onderbouwd beleid uit waar je de lokale bibliotheken in meeneemt en de trekkers opnieuw een stok achter de deur geeft t.a.v. hun lokale politici. Beloon gemeenten die meegaan in je beleid. De visie mag echt van Vlaanderen komen maar middelen dienen dan te volgen (of gewoon opnieuw geormerkt te worden).” (P10, coördinator samenwerkingsverband/cultuurregio)

“Schaalvergroting is geen must, erkenning van de bibliotheek, toekennen van uren voor e-inclusie, herwaardering voor de job wel.” (P15, bibliothecaris kleine gemeente in samenwerkingsverband)

Beleidsaanbeveling 15: Zet in op de specialisatie van medewerkers en op het delen van expertise om de samenwerking te versterken



Een van de grootste voordelen bij samenwerkingen tussen bibliotheken is dat taken beter kunnen verdeeld worden. Dat wil ook zeggen dat medewerkers zich kunnen specialiseren in één van de taken van de bibliotheek. Het blijft daarbij wel belangrijk dat alle medewerkers hun talenten optimaal kunnen gebruiken.

Het is voor individuele bibliotheken niet mogelijk om alle expertise in huis te hebben. Door specialisten te delen op een bovenlokaal niveau kan elke bibliotheek gebruikmaken van allerhande zeldzame expertise, zoals technische ondersteuning, digitale coaching, educatieve werking ...

De expertisedeling kan leiden tot een betere dienstverlening aan de gebruiker. Door expertise van de ene bibliotheek in de andere te implementeren, kunnen er bepaalde projecten lokaal aangepakt worden. Zo heeft Theek 5 bijvoorbeeld een medewerker met veel expertise in mediawijsheid. Met haar expertise leidde ze andere werknemers uit andere afdelingen op. Het hele thema kon op die manier sterk uitgebouwd worden in alle filialen van de bibliotheek.⁹⁰

Ook de collectie-expertise kan onderling gedeeld worden:

“Een expert op vlak van literatuur voor volwassenen bijvoorbeeld zou de collectie en het aankoopbeleid van meerdere bibliotheken op dit vlak kunnen bepalen, iemand anders voor jeugd, iemand anders voor gezelschapsspelen, iemand anders voor ict, etc... Zo kan er nog beter regionaal afgestemd worden. Bovendien is het niet evident voor kleinere gemeenten om meerdere experts aan te werven.” (P10, coördinator samenwerkingsverband/cultuurregio)

⁹⁰ Peeters, T. *eigen interview*. 30 september 2022

7.7 O = Omgaan met verschillen

Beleidsaanbeveling 16: Identificeer de angsten en bezorgdheden van alle partners en hou er rekening mee



Vaak is er een latente angst bij kleine gemeenten om bij een verregaande samenwerking opgeslorpt te worden door de grootstad. Indien er waarborgen zijn voor de lokale eigenheid en de fysieke nabijheid van de plaatselijke bibliotheken, zien ook zij wel potentieel in een samenwerking met grote(re) gemeenten om de taaklast te verdelen en het solidariteitsprincipe te laten spelen: “laat de sterkste schouders de zwaarste lasten dragen”. (Delphi-onderzoek, 2023)

Bij bibliothecarissen van kleine gemeenten zonder samenwerkingsverband klinkt ook de bezorgdheid dat verregaande samenwerking kan zorgen voor efficiëntieverlies door het vele overleg en het zoeken naar consensus. Kort door de bocht kan men hier ook stellen dat bij bibliotheken in gemeenten zonder samenwerking het meest weerstand bestaat om te gaan samenwerken.

De vaak aangehaalde angst om de eigenheid te verliezen bij kleinere gemeenten lijkt soms wat navelstaarderij of lijkt alsof men niet buiten de eigen bubbel kan kijken. Toch is men er zich wel van bewust dat de “devil in the detail” zit: de verschillen in tarieven, reglementen, systemen en zelfs organisatieculturen kunnen nog een harde noot om kraken worden bij schaalvergroting.

Grote bibliotheken vragen zich dan weer af of de financiële input die ze brengen voldoende opbrengt.

Het is duidelijk dat gelijkheid niet bestaat. Elke bibliotheek functioneert binnen een andere context: met weinig of veel financiële middelen, met heel of net weinig betrokken politici. Het is daarom belangrijk om die angsten uit te spreken en daar rekening mee te houden.

7.8 O = Ontwikkeling en collectief leren stimuleren

Beleidsaanbeveling 17: Stimuleer leerkansen door vorming, ontmoeting en ervaringsuitwisseling



Het is belangrijk dat medewerkers voldoende leerkansen krijgen. Binnen een samenwerkingsverband kunnen medewerkers veel leren van elkaar maar daarnaast moeten ze ook voldoende gestimuleerd worden om externe vormingen en cursussen te volgen. Het is ook nuttig om voldoende aandacht en ruimte te voorzien om stil te staan bij de collectieve leerwinsten die voortvloeien uit de samenwerking.⁹¹

Om die leerkansen te stimuleren, is het belangrijk dat medewerkers elkaar regelmatig zien en ervaringen kunnen uitwisselen.

“Het aanbieden van vormingen en studiedagen op een grotere schaalgrootte betekent ook voordelen waarbij je dezelfde vormingen kunt organiseren op verschillende tijdstippen en locaties, zodat iedereen kan aansluiten.” (P13, bibliothecaris (middel)grote gemeente)

Ook in de enquête komt het belang van leerkansen sterk naar voren: 81,4% van alle deelnemende bibliotheken ziet in het samenwerken een grote kans om van elkaar te leren. 87,6% vindt samenwerken belangrijk om gebruik te kunnen maken van de expertise en het netwerk van de andere bibliotheken.

7.9 T = Trio in balans



Beleidsaanbeveling 18: Zorg voor een duidelijke beslissingsstructuur

Veel bibliotheken ergeren zich tijdens het opzetten van een samenwerking aan de discussies over futiliteiten, zoals details in gebruikersreglementen, die veel tijd en energie opslorpen. Daardoor kan er minder aandacht gaan naar de activiteiten en dienstverlening. Het ontbreken van eenduidige besluitvorming en een “chain of command” zorgt er voor dat veel tijd verloren wordt door te veel overleg, discussie en het zoeken naar consensus.

“Omdat in die regio elke bibliotheek een stem heeft, werken die regio’s via een coöperatief model en beschikken ze dus niet over een ééngemaakte bedrijfsstructuur en gemeenschappelijke cultuur. De werkvorm van de IGS voor deze regiosamenwerkingen is (nu) te vrijblijvend als het op beslissingen aankomt. Schepenen of de raad van bestuur “beslissen”, maar op het veld hangt het af van de bibliothecarissen die teams al dan niet aansturen.” (P6, bibliothecaris kleine gemeente in samenwerkingsverband)

⁹¹ Arteveldehogeschool. *Ontwikkeling en collectief leren stimuleren*. Pronet. Van: <https://sites.arteveldehogeschool.be/pronet/pronet/pronet/aan-de-slag/domeinoverzicht/ontwikkeling-en-collectief-leren-stimuleren>

7.10 S = Samenwerkingspartners

Beleidsaanbeveling 19: Ondersteun bibliotheken die zich moeten aligneren op de regiovorming



In 2022 bakende Vlaanderen 15 referentieregio's af waarbinnen alle vormen van intergemeentelijke samenwerking voortaan moeten georganiseerd worden. Niet alle huidige bibliotheeksamenwerkingen vallen binnen de grenzen van één referentieregio. Daardoor kunnen die samenwerkingen in de toekomst niet in hun huidige samenstelling verder blijven bestaan. Dat heeft vanzelfsprekend een grote impact op de werking van die samenwerkingsverbanden. Er moeten een aantal gemeenten aansluiting vinden bij ofwel nieuwe, ofwel reeds bestaande samenwerkingsverbanden. Voor die bibliotheken die op zoek moeten naar nieuwe samenwerkingspartners kan het een grote uitdaging zijn om een plek te vinden in een nieuwe samenwerking. Het is daarom belangrijk dat bibliotheken extra tijd en ondersteuning krijgen in deze transitie.

Beleidsaanbeveling 20: Kijk eens over het muurtje en zoek transversale verbindingen



Vooraf bibliothecarissen van (middel)grote gemeenten en directeurs vrije tijd vragen naar (nog) meer efficiëntiewinsten en optimalisatie van de beschikbare middelen. Samen met de coördinatoren van samenwerkingsverbanden pleiten zij ook voor verregaande transversale samenwerkingen met oa. cultuurcentra, musea, jeugddiensten, erfgoed, onderwijs, sociaal huis, buurtwerkers, dienstencentra, Lokaal Opvang Initiatief ... Samenwerking hoeft zich dus niet alleen te beperken tot samenwerking tussen bibliotheken onderling, maar samenwerking tussen verschillende sectoren kan heel erg verrijkend zijn:

“Het transversaal verhaal: samenwerken met cultuurcentra, musea, jeugdsector, sportdiensten, erfgoeddiensten, kunsteducatie,... moet zoveel mogelijk gepromoot worden.” (P3, coördinator samenwerkingsverband/cultuurregio)

“De eilandcultuur van deze verschillende sectoren moet op de schop, deuren moeten open, muren gesloopt, handen in elkaar geslagen worden. Samen komen we zoveel verder. Het IGS kan hier een verbindende rol spelen, maar moet die ruimte ook krijgen vanwege de lokale beleidsmakers, referentieregio's, maar ook vanuit Vlaanderen!” (P3, coördinator samenwerkingsverband/cultuurregio)

8 Conclusie: beknopte samenvatting van de beleidsadviezen

Het onderzoek naar regionale samenwerking tussen openbare bibliotheken in Vlaanderen benadrukt de complexiteit van het proces, waarbij één uniform model niet haalbaar of wenselijk is. Een flexibele aanpak dringt zicht op, waarbij rekening gehouden wordt met de diverse behoeften en contexten van de verschillende bibliotheken.

Cruciaal is de noodzaak aan een heldere en duidelijke visie op Vlaams niveau. Dat kader moet richtlijnen bieden voor samenwerking waarbij centrale aansturing gecombineerd wordt met lokale uitvoering en aandacht voor de regionale context. Het Nederlandse model biedt een inspiratiebron, waarbij overheidslagen gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen en er een wettelijk kader bestaat waarbinnen openbare bibliotheken opereren.

Dat overkoepelend kader kan de bovenlokale samenwerking vergemakkelijken en een ad-hocbeleid voorkomen. Een helder afsprakenkader over de rollen- en lastenverdeling voorkomt verspilling van tijd en energie aan onnodige discussies en biedt kansen voor een efficiëntere dienstverlening.

Op bovenlokaal niveau is het belangrijk om competentieprofielen aan te passen en te investeren in professionalisering om de evoluerende noden van de sector te ondersteunen. Er moet voldoende tijd uitgetrokken worden om een positieve organisatiecultuur te creëren waarbij vertrouwen centraal staat en collectief leren gestimuleerd wordt. Zeker in regio's waar veel samenwerkingsverbanden (moeten) herschikt worden door het Vlaams referentieregioverhaal is het belangrijk om een sterke, verbindende organisatiecultuur te installeren.

De visie van de Vlaamse overheid op het bibliotheeklandschap kan fungeren als brug tussen de verschillende organisatieculturen en geïmplementeerd worden in duidelijke doelstellingen die haalbaar zijn voor de regio's. Er moet voldoende transparantie en betrokkenheid zijn in alle lagen van de samenwerking, zowel op beleidsniveau als door medewerkers. Dat wil ook zeggen dat er niet per se een vaste schaalgrootte voor samenwerkingen vooropgesteld moet worden. Wel moet per doelstelling bekeken worden op welke schaal het kan aangepakt worden.

Het is duidelijk dat samenwerking tussen openbare bibliotheken een krachtig instrument is om de dienstverlening aan de gebruikers – en bij uitbreiding de gemeenschap – te versterken. Samenwerking mag echter geen doel op zich zijn. Het is essentieel dat de focus ligt op het creëren van meerwaarde voor de gebruikers. Samenwerkingen pakken uitdagingen voor de sector op grote schaal aan, maar de uitwerking moet steeds lokaal gebeuren om de nabijheid met de burgers te behouden.

Middelen vormen een cruciale factor in het realiseren van de doelstellingen van openbare bibliotheken. Samenwerking biedt de mogelijkheid om efficiënter om te gaan met middelen, door het delen van expertise en collecties. Zo versterken bibliotheken de lokale impact en bevorderen ze het gemeenschapsgevoel.

Samenwerking tussen bibliotheken moet dus niet alleen gericht zijn op het bundelen van krachten, maar vooral op het realiseren van concrete voordelen voor de gebruikers en de brede bevolking in het algemeen. Met een doordachte aanpak, gebaseerd op een gedeelde visie en nauwe betrokkenheid van alle partijen, kunnen bibliotheken een belangrijke en relevante rol blijven spelen als bron van kennis en verbinding in onze samenleving.

- Cultuurconnect. (2018, augustus). *Dossier Cultuurconnect*. Opgehaald van Cultuurconnect: https://www.cultuurconnect.be/sites/default/files/2018-08/Cultuurconnect_dossier.pdf
- Cultuurconnect. (2022, september 18). *Bibliotheekstelsel Wise*. Opgehaald van Cultuurconnect: <https://www.cultuurconnect.be/diensten/bibliotheekstelsel>
- Cultuurconnect. (2022, september 23). *Samenwerking tussen bibliotheken in het bibliotheekstelsel*. Opgehaald van Cultuurconnect: <https://leerplatform.cultuurconnect.be/courses/samenwerken-tussen-bibliotheken/>
- Cultuurconnect. (2022, september 23). *Welke bibliotheken zitten al in een samenwerkingsgroep?* Opgehaald van Cultuurconnect: <https://leerplatform.cultuurconnect.be/courses/samenwerken-tussen-bibliotheken/lessons/veelgestelde-vragen/topic/welke-bibliotheken-zitten-al-in-een-samenwerkingsgroep/>
- Cuyvers, G. (2012). *Organisatiekunde*. Mechelen: Plantyn.
- Cuyvers, G., & Mertens, J. (2012). *Organisatiekunde. Praktijktheorie voor non-profit organisaties*. Mechelen: Plantyn.
- De Rynck, F., & Janssens, L. (2022). *Toekomstvisie op een versterkt lokaal & binnenlands bestuur in Vlaanderen*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing.
- Decalf, L. (2023, juni 15). *Bovenlokaal samenwerken rond cultuur: wijzigingen op komst*. Opgehaald van vvsb.be: <https://www.vvsb.be/nieuws/wijzigingen-op-komst-voor-bovenlokaal-samenwerken-rond-cultuur>
- Decreet Bovenlokale cultuurwerking krijgt grondige opfrisbeurt*. (2023, juni 8). Opgehaald van defederatie.org: <https://www.defederatie.org/nieuws/decreeet-bovenlokale-cultuurwerking-krijgt-grondige-opfrisbeurt>
- Decreet over het Lokaal Bestuur, Hoofdstuk 3. Samenwerkingsverbanden met rechtspersoonlijkheid. (sd). In *Decreet over het Lokaal Bestuur*. Opgehaald van <https://eur02.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.vlaanderen.be%2Flokaal-bestuur%2Fregelgeving%2Fdecreeet-lokaal-bestuur&data=05%7C01%7Cjan.vanhee%40arteveldehs.be%7C558f83294a6840f9484408db86cb082a%7Cb6e080eaadb94c7993036dcf826fb854%7C>
- Decrock, N. (2018). Het Bovenlokaal Bibliotheekbeleid: samen maakt sterker. *Meta*(7). (2023). Delphi-onderzoek. (J. V. Hee, Interviewer)
- Departement Cultuur, j. e. (2023, juli 8). *Werkingssubsidie voor een steunpunt bovenlokale cultuurwerking*. Opgehaald van Departement Cultuur, jeugd en media: <https://www.vlaanderen.be/cjm/nl/cultuur/bovenlokale-cultuur/subsidies/werkingssubsidie-voor-een-steunpunt-bovenlokale-cultuurwerking>
- Depré, I. (2022). *E-inclusie en mediawijsheid in lokale openbare bibliotheken*. Opgehaald van Politeia: <https://politeia.be/nl/artikels/333677-e-inclusie+en+mediawijsheid+in+lokale+openbare+bibliotheken>
- Design Thinking for Libraries*. (2023). Opgehaald van <http://designthinkingforlibraries.com/>

- Eeraerts, J., & Van Damme, P. (2006). *Samen betere bibliotheken: Over samenwerking tussen Oost-Vlaamse openbare bibliotheken*. META, 2006(2), 22-27. Opgehaald van: https://www.vvbad.be/sites/default/files/meta-magazine-article-pdf-200602_Eeraerts.pdf
- Emilie, H., & Veronica, P. (2021, juli). *Bibliotheken in het Brussels gewest. Bereikbaarheid en hun rol in de stad?*. Opgehaald van Perspective.Brussels: https://perspective.brussels/nl/publicaties?f%5B0%5D=field_typedoc%3A224
- enquête. (2022, oktober). Enquête regiobibliotheken. (J. Vandeputte, Interviewer) Gent.
- (2021). *Grenzen over: inspiratiegids voor intergemeentelijk jeugdbeleid*. Brussel: Bataljong. Opgehaald van https://bataljong.be/sites/default/files/2021-11/Grenzen%20over_LR_single%20page.pdf
- Hazeleger, M., & Van Melik, R. (2023, januari). Routinised practices of community librarians: Daily struggles of Dutch public libraries to be(come) social infrastructures. *Journal of Librarianship and Information Science*, p. 13.
- https://www.debibliotheken.nl/wp-content/uploads/2020/10/2020-2023_bibliotheekconvenant_vob-kb-spn-ocw-vng-ipo.pdf. (sd). Opgehaald van https://www.debibliotheken.nl/wp-content/uploads/2020/10/2020-2023_bibliotheekconvenant_vob-kb-spn-ocw-vng-ipo.pdf.
- IMEC. (2022). *Digimeter 2022*. Opgehaald van IMEC: https://www.imec.be/sites/default/files/2023-03/imec_digimeter_2022.pdf
- (2023, maart 14). Klankbordgroep. (J. V. Hee, Interviewer)
- Klinenberg, E. (2018). *Palaces for the people: how to build a more equal and united society*. Londen: The Bodley Head.
- Kokke, E. (2022, november 30). De community librarian. *Wegwijzer bibliotheken en documentatiecentra: Aanbod, dienstverlening en gebruikers van bibliotheken*, p. 210.
- Lanssens, L. (2020, oktober 26). OP/TIL. *Meta*(8).
- Linstone, H., & Turoff, M. (2002). The Delphi method: Techniques and applications. In H. Linstone & M. Turoff (Eds.), *The Delphi method: Techniques and applications* (pp. 3-12). Addison-Wesley.
- Mijs, J. (2022, oktober 7). Visietraject Cultuurconnect. (J. Van Hee, & J. Vandeputte, Interviewers)
- Nederlandse overheid. (2015, januari 1). *Wet maatschappelijke ondersteuning 2015*. <https://wetten.overheid.nl/BWBR0035878/2015-01-01>
- OP/TIL. (2022). *Wat als je samenwerkingsverband niet matcht met de referentieregio?* Opgehaald van Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=uHs4sb1aXFA>
- OP/TIL. (2023). *Update — Vlaamse regering keurde nieuwe Bovenlokaalcultuurdecreet principieel goed*. Opgehaald van Cultuuroptil.be: <https://www.cultuuroptil.be/update-nieuwe-bovenlokaal-cultuurdecreet/>
- Optimalisatie Decreet Bovenlokale cultuurwerking. Angels en aanknopingspunten*. (2023, mei 30). Opgehaald van defederatie.org: <https://www.defederatie.org/nieuws/optimalisatie-decreet-bovenlokale-cultuurwerking-angels-en-aanknopingspunten>

- Paesbrugge, M., Decrock, N., & Froyman, S. (2015, mei 1). WINOB: West-Vlaams InformatieNetwerk. *Meta(4)*, p. 26.
- Peeters, T. (2022, oktober 5). (J. Vandeputte, Interviewer)
- Rechtspositieregeling als strategisch instrument voor de groei van Neteland.* (2022). Opgehaald van VVSG: <https://www.vvsg.be/kennisitem/vvsg/rechtspositieregeling-als-strategisch-instrument-voor-de-groei-van-neteland>
- Referentieregio Gent: op zoek naar de juiste schaalgrootte en afstemming voor erfgoed en cultuur.* (2022). Opgehaald van VVSG: <https://www.vvsg.be/kennisitem/vvsg/referentieregio-gent-op-zoek-naar-de-juiste-schaalgrootte-en-afstemming-voor-erfgoed-en-cultuur>
- Regiovorming.* (2022). Opgehaald van VVSG: <https://www.vvsg.be/bestuur/samenwerking-verzelfstandiging/regiovorming>
- Schramme, A. (2021, juni 23). *Groot gebruikersonderzoek cultuurcentra en bibliotheken: dit zijn de resultaten.* Opgehaald van Blog Business and Economics: <https://blog.uantwerpen.be/business-economics/groot-gebruikersonderzoek-cultuurcentra-en-bibliotheken-dit-zijn-de-resultaten/>
- Sels, G. (2019, februari 26). Op de barricaden voor de bib. *De Standaard*. Opgehaald van https://www.standaard.be/cnt/dmf20190225_04206126
- Sels, G. (2023, juni 29). Gevreesde bibliotheeksluitingen blijven uit: ‘Maar er zijn wel veel besparingen’. *De Standaard*. Opgehaald van https://www.standaard.be/cnt/dmf20230628_95074267
- Stimuli voor gemeentefusies.* (sd). Opgehaald van Vlaanderen.be: <https://www.vlaanderen.be/lokaal-bestuur/samenwerking-fusies-regiovorming-en-verzelfstandiging/stimuli-voor-gemeentefusies>
- Studiedienst Vlaamse Regering. (2017). Opgehaald van <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/25768>
- Uitbreiding van de opdracht van OP/TIL.* (2021, oktober 26). Opgehaald van [vvbad.be: https://www.vvbad.be/nieuws/uitbreiding-van-de-opdracht-van-optil](https://www.vvbad.be/nieuws/uitbreiding-van-de-opdracht-van-optil)
- Van De Vijver, A. (2021). Openbare Bibliotheken. *Cursustekst*. Gent: Arteveldehogeschool.
- Van Hee, J. (2021). *Visietraject Regiobib Leie Schelde*. Gent: Arteveldehogeschool.
- Vandendriessche, K., Steenberghe, E., Matheve, A., Georges, A., & De Marez, L. (2021). *imec.digimeter 2020*. Leuven: IMEC.
- Vanhoucke, P. (2023, oktober 4). eigen interview (J. Vandeputte, Interviewer)
- Vlaams Parlement. (2024). *Ontwerp van decreet over bovenlokale cultuurwerking*. Opgehaald van Ontwerp van decreet over bovenlokale cultuurwerking: <https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementaire-documenten/parlementaire-initiatieven/1780628>
- Vlaamse Overheid. (2001). *Decreet houdende het stimuleren van een kwalitatief en integraal lokaal*. Opgehaald van https://etaamb.openjustice.be/nl/decreet-van-13-juli-2001_n2001036078.html.

- Vlaamse overheid. (2012). *Decreet van 6 juli 2012 betreffende het lokaal cultuurbeleid: Openbare bibliotheken in Vlaanderen*. Vlaanderen.be. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/decreet-van-6-juli-2012-betreffende-het-lokaal-cultuurbeleid-openbare-bibliotheken-in-vlaanderen>
- Vlaamse overheid. (z.d.). Gemeentefonds: Financiering voor lokale besturen. Vlaanderen.be. <https://www.vlaanderen.be/lokaal-bestuur/financiering/gemeentefonds#praktische-informatie>
- Vlaamse regering. (2018). *Beheersovereenkomst Cultuurconnect*. Opgehaald van Cultuurconnect: https://www.cultuurconnect.be/sites/default/files/2020-08/Cultuurconnect%20Beheersovereenkomst_toegankelijk%20%28tagged%29.pdf
- VRT NWS. (2021, 5 mei). *Waarom Vlaamse steden en gemeenten almaar vaker fusioneren* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=uHs4sb1aXFA>
- VVBAD, S. O. (2016, 09 13). *Regionale samenwerking openbare bibliotheken: Aanbevelingen*. Opgehaald van VVBAD.be: <https://www.vvbad.be/vvbad-werking/opinie/standpunten/regionale-samenwerking-openbare-bibliotheken-aanbevelingen>
- VVSG. (z.d.). *Basisinformatie Regiovorming*. Opgehaald van <https://www.vvsg.be/kennisitem/vvsg/basisinformatie-regiovorming?query=regiovorming>
- VVSG. (z.d.). *Regiovorming*. Opgehaald van: <https://www.vvsg.be/bestuur/samenwerking-verzelfstandiging/regiovorming>
- Wetalent. (2018, juli). *Welke organisatiecultuur past bij jou ?* Opgehaald van <https://www.wetalent.nl/welke-organisatiecultuur-past-bij-jou/>