



# OP REIS NAAR VERBONDENHEID

**MEERJARENBELEIDSPLAN 2015 - 2019**

**LEZEN, INFORMEREN EN LEREN**

**ONTDEKKEN, ONTMOETEN EN ONTSPANNEN**

**LOKALE VERANKERING**

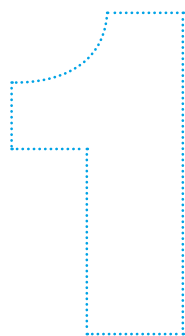
**TOEKOMSTBESTENDIG**

[www.bibliothekenmarenfean.nl](http://www.bibliothekenmarenfean.nl)

de Bibliotheek   
Bibliotheeken Mar en Fean



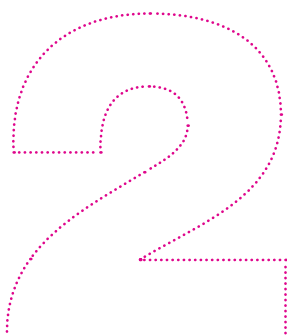
# INHOUDSOPGAVE



## HOOFDSTUK 1 UITGANGSPOSITIE

blz.

1.1. Inleiding	5
1.2. Samenvatting	6
1.3. De wereld verandert de bibliotheek	9
1.4. De rol van de bibliotheek in een veranderende samenleving	10
1.5. Landelijke- en provinciale ontwikkelingen bibliotheken	12
1.6. Ontwikkelingen in onze gemeenten	13
1.7. Analyse van de interne en externe omgeving	14
1.8. Visie en missie	15



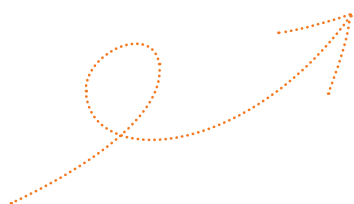
## HOOFDSTUK 2 HET BELEID: WAT GAAN WE DOEN?

2.1. Uitwerking in 3 programmalijnen	17
2.2. De fysieke bibliotheek	17
2.3. De educatieve bibliotheek	18
2.4. De digitale bibliotheek	21



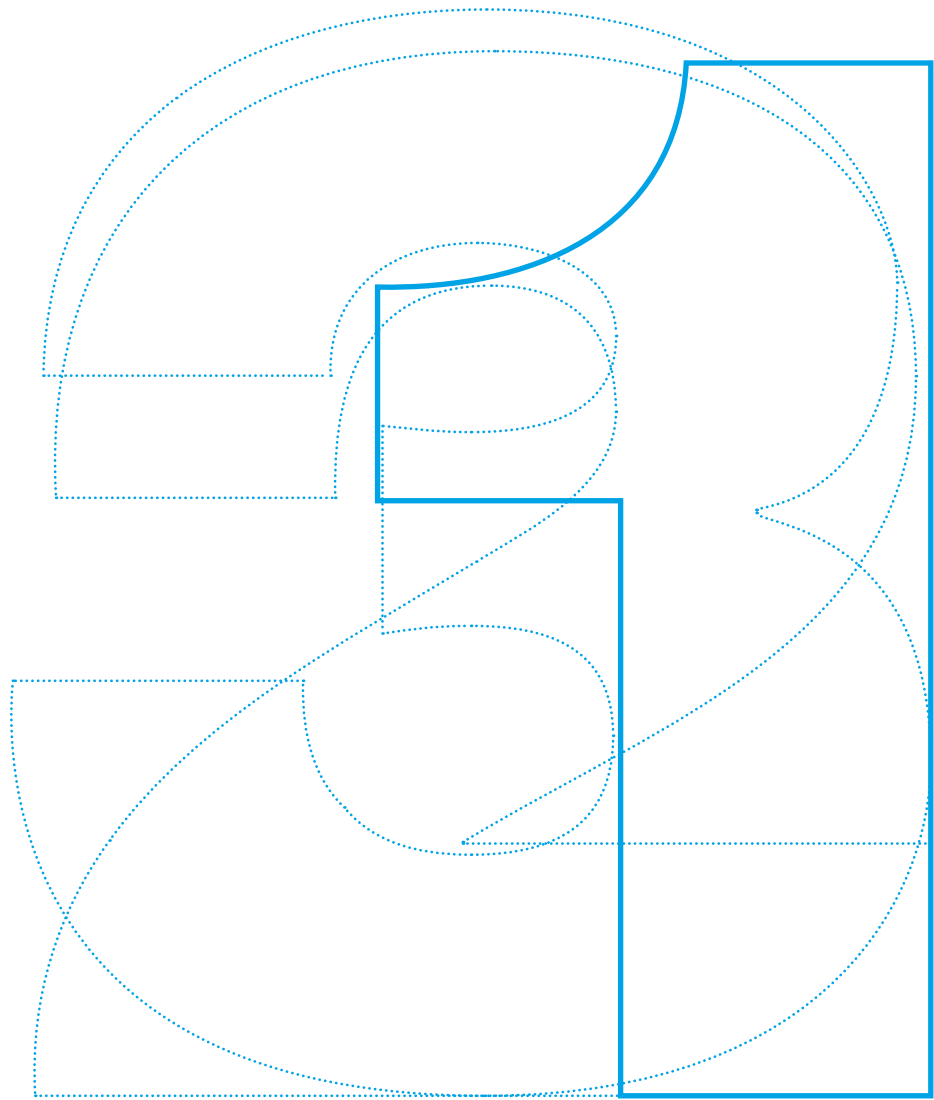
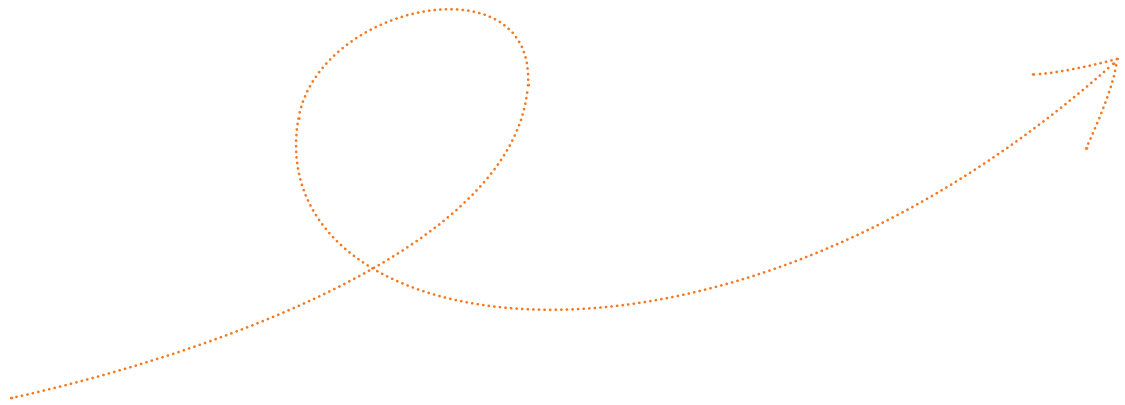
## HOOFDSTUK 3 INZET VAN DE MIDDELEN: HOE WE HET GAAN DOEN!

3.1. Inleiding	25
3.2. Bedrijfsvoering	25
3.3. Marketing en communicatie	27
3.4. Personeel: HRM-beleid	28
3.5. Waar staan we over vier jaar?	30



## BIJLAGEN:

1. Organogram	32
2. Financiën: risico-analyse	33
3. Financiën: meerjarenraming	34



# HOOFDSTUK 1 UITGANGSPOSITIE



## 1.1. Inleiding

Bibliotheken staan in onze snel veranderende maatschappij voor de uitdaging de focus te verleggen van het uitlenen van boeken naar het vergroten van de zelfredzaamheid van kwetsbare groepen en het ondersteunen van en bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van mensen. Wij zien veel mogelijkheden om hieraan een bijdrage te leveren, samen met onze lokale partners in de gemeenten Heerenveen, De Friese Meren, Súdwest-Fryslân en Littenseradiel. Maar vooral ook samen met onze leden en bezoekers die soms consument zijn, maar ook producent. Als bibliotheek willen we mensen inspireren en verleiden, we willen een platform zijn waar informatie gemaakt en gedeeld kan worden en waar mensen zich persoonlijk kunnen ontwikkelen en hun kansen in de maatschappij kunnen verbeteren. Het betekent dat we op een nieuwe manier naar ons werk kijken. Niet aanbodgericht maar vraaggestuurd.

In 2013 zijn de Bibliotheken Súd Fryslân en Súdwest Fryslân gefuseerd in Bibliotheken Súdúswest. Een voorlopige werknaam die per 1 januari 2014 is veranderd in Bibliotheken Mar en Fean. Deze naam past bij de bijzondere regio waarin onze bibliotheken actief zijn en past ook bij onze beleidsvisie waarin lokale verankering een belangrijk onderdeel is. De fusie was voor ons aanleiding om in 2013 een nieuwe beleidsvisie te formuleren die is uitgewerkt in een beleidsnotitie met als titel 'Met het oog op de toekomst 2014 – 2016'. In deze notitie lag de nadruk op nieuw beleid in samenhang met het realiseren van bezuinigingen, harmonisatie en vervolgens het opnieuw inrichten van de organisatie Mar en Fean. Een en ander heeft geleid tot een reorganisatie die in 2014 is afgerond. Een reorganisatie die heeft geleid tot sluiting van vestigingen en het afscheid nemen van personeel. Maar ook het opnieuw inrichten van bibliotheken, veranderingen van werkwijzen en besparingen op kosten.

Anno december 2014 is het tijd om opnieuw verder vooruit te kijken en nieuwe stappen te zetten. We kunnen dat nu doen omdat de nieuwe (maatschappelijke) ontwikkelingen, waar wij als bibliotheek in participeren, zich steeds duidelijker aftekenen in onze gemeenten. Ontwikkelingen die overal in grote lijnen gelijk op lopen, maar per gemeente in dynamiek en tempo verschillen. Dat laatste maakt het spannend, uitdagend én ook inspannend om als Bibliotheken Mar en Fean de goede dingen te doen op de juiste plek op het goede moment met de juiste partners. We weten nog niet precies hoe de toekomst eruit ziet, we weten wel dat wij als bibliotheek er deel van uit maken. Zeiden we voorheen 'De wereld verandert en de bibliotheek verandert mee', nu zeggen we 'De wereld verandert de bibliotheek'. Dat vraagt van ons een open en nieuwsgierige houding en de bereidheid kennis, ervaring en gebouw te delen met anderen.

In dit meerjarenbeleidsplan beschrijven we onze visie op de maatschappelijke opdracht van de bibliotheek in een veranderende samenleving en de daadwerkelijke acties waarmee we gaan starten. We gaan op weg, soms langs zijwegen, dan weer via gebaande paden, soms alleen maar liever samen met anderen. Daarom is het geen sluitende opsomming van plannen met meetbare doelstellingen, maar eerder een reisbeschrijving naar een punt op de horizon en het startpunt van vertrek.

We gaan op weg gesteund door het rapport van de Commissie Cohen dat naadloos aansluit op onze beleidsvisie.

Het is dan ook met gepaste trots én met enthousiasme dat we ons de komende drie jaren gaan inzetten op het realiseren van onze ambities. Met als doel een betrouwbare, toegankelijke, dynamische én verleidelijke bibliotheek te zijn midden in de gemeenschap.

*Noot: Bibliotheek van de toekomst; Knooppunt van kennis en cultuur. Commissie Cohen 2014*

## 1.2. Samenvatting

### Meer doen met minder middelen vraagt om een duidelijke visie en heldere keuzes

In deze snel veranderende maatschappij staan wij voor de uitdaging om de focus te verleggen van het uitlenen van boeken naar het vergroten van de zelfredzaamheid van kwetsbare groepen en het ondersteunen van en bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van mensen. Wij zien veel mogelijkheden om hieraan een bijdrage te leveren, samen met onze lokale partners in de gemeenten Heerenveen, De Friese Meren, Súdwest-Fryslân en Littenseradiel. Maar vooral ook samen met onze leden en bezoekers die soms consument zijn, maar ook producent. Als bibliotheek willen we mensen inspireren en verleiden, we willen een platform zijn waar informatie gemaakt en gedeeld kan worden en waar mensen zich persoonlijk kunnen ontwikkelen en hun kansen in de maatschappij kunnen verbeteren. Het betekent dat we op een nieuwe manier naar ons werk kijken. Niet aanbodgericht maar vraaggestuurd. In dit meerjarenbeleidsplan beschrijven we onze visie op de maatschappelijke opdracht van de bibliotheek in een veranderende samenleving en de daadwerkelijke acties waarmee we gaan starten. We gaan op weg, soms langs zijwegen, dan weer via gebaande paden, soms alleen maar liever samen met anderen.

#### VISIE

De bibliotheek ontwikkelt zich door tot een publieke ontmoetingsplek met als doel mensen in staat te stellen kennis, ervaring en interesses te delen waarbij thema 's als lezen, leren en informeren centraal staan. Bibliotheken Mar en Fean wil zich ontwikkelen naar een ondernemende bibliotheek waarin de verschillende vormen van content (zowel fysiek als digitaal) integraal wordt ontsloten en aangeboden en waarbij maatwerk en lokale verankering het uitgangspunt is.

#### MISSIE

1. De bibliotheek verbindt mensen, kennis en informatie, fysiek en digitaal.
2. De bibliotheek richt zich op de persoonlijke ontwikkeling van mensen en de verbetering van hun kansen in de maatschappij
3. De bibliotheek is de plek voor ontmoeting en inspiratie, waar iedereen welkom is en waar altijd wat te doen en wat nieuws te vinden is!

*Kernwoorden daarbij zijn verbinden, creëren, ontplooiën en ontspannen.*

### Onze uitgangspunten

Persoonlijke ontwikkeling kan plaatsvinden wanneer mensen:

- Kunnen lezen
- Informatie kunnen vinden, 'plaatsen' en beoordelen
- Informatie kunnen toepassen zodat kennis ontstaat
- Kennis delen met anderen die zo meerwaarde oplevert.

Daarom richten wij onze focus op het zelfredzaam maken van kwetsbare groepen door middel van het ondersteunen van basisvaardigheden als lezen en mediawijs zijn en is de bibliotheek de plaats waar mensen zich kunnen ontwikkelen en toegang hebben tot verbeelding in brede zin.

*Mensen en kennis verbinden =  
mensen en mensen verbinden  
kennis en kennis verbinden  
mensen en kennis verbinden*

## We hebben dit uitgewerkt in drie programmalijnen:

### 1 De fysieke bibliotheek

Leesvaardigheid en mediawijsheid zijn van belang bij het verwerven van kennis. Maar lezen doet meer. Lezen draagt bij aan ontspanning: genieten van esthetisch taalgebruik en ontsnappen uit het dagelijkse drukke leven. Het prikkelt de fantasie en stimuleert verbeeldingskracht en creativiteit. Daarnaast helpt het mensen om te leren over de wereld, zich in te leven in personages en te zoeken naar nieuwe inzichten. In tijden waarin de leescultuur steeds meer onder druk komt te staan, behoren ondersteuning en leesbevordering en de promotie van de lees- en literaire cultuur tot het hart van onze dienstverlening. Wij blijven een collectie voor recreatief en informatief lezen onderhouden alsmede een aanbod van e-books. Voor leesgroepen hebben we een mooi aanbod en we gaan de vorming van leesgroepen stimuleren. Voor verzorgingsinstellingen zorgen we ervoor dat de bewoners kunnen beschikken over wisselende collecties, speciaal afgestemd op deze doelgroep.

Met de beschikbare middelen zullen we kwalitatieve, goed geoutilleerde bibliotheken behouden in de grotere plaatsen met een regiofunctie. Een openbaar, voor iedereen toegankelijk gebouw is namelijk een belangrijke voorwaarde om kennis en informatie te zoeken, te maken en te delen, ontmoeting mogelijk te maken en diverse vormen van dienstverlening te realiseren. Naargelang de financiële mogelijkheden zullen we de winkelformule 'op maat' invoeren. In Bolsward, Workum, Heerenveen en Sneek werken we samen met lokale partners aan het realiseren van cultuurhuizen/cultuurbedrijf. Daar waar geen bibliotheekvestiging is zullen we in overleg met lokale partners zoeken naar mogelijkheden om de bibliotheekfunctie te blijven realiseren.

### 2 De educatieve bibliotheek

Kunnen en willen lezen staat aan de basis voor de persoonlijke ontwikkeling en het zelfstandig kunnen functioneren in onze complexe samenleving. Leesplezier, mediawijsheid en leesbevordering van jeugd en jongeren staan centraal bij de educatieve bibliotheek. Wij bevorderen de doorgaande ontwikkelingslijn van kinderen met een gestructureerde aanpak om het plezier in (voor)lezen te vergroten. We doen dat met:

- Boekstart voor de allerjongsten en hun ouders
- Boekstart in de kinderopvang
- De Bibliotheek op School in het basisonderwijs
- Kwalitatieve jeugdcollecties in onze bibliotheken
- Biebsearch en de Bibliotheek op School in het voortgezet onderwijs en MBO
- Mediawijsheid
- Een actieve- en ondersteunende rol in scholing aan laaggeletterden/ Digi-Taalhuizen in Sneek, Heerenveen en Joure
- Extra inspanningen op het gebied van Aangepast Lezen.

### 3 De digitale bibliotheek

Onder de noemer 'collectie én connectie' willen we de fysieke en digitale bibliotheek op elkaar aan sluiten en versterken. In die zin ontwikkelt de bibliotheek zich als het knooppunt voor fysieke en digitale informatie. Dat doen wij door gebruik te maken van kennis die overal beschikbaar is en er voor te zorgen dat die kennis gevonden, gemaakt en gedeeld kan worden. Het digitale boek is vooralsnog een aanvulling op het papieren boek en geen vervanging. Wij bieden naast een mooie collectie in onze vestigingen ook een collectie e-books, digitale databanken en we ondersteunen mensen om wegwijz te worden in de digitale wereld. Zo informeren we onze klanten via onze digitale nieuwsbrief en communiceren we met hen via verschillende sociale media. Onze websites, per bibliotheekvestiging, zijn gebouwd in een WaaS-omgeving (Website as a Service) en zullen worden ingezet voor de lokale verankering. Zo kunnen we mensen en activiteiten met elkaar verbinden én krijgen we zelf inzicht in de wensen en behoeften van onze klanten zodat we de dienstverlening kunnen verbeteren. Het delen en creëren willen we vervolgens ook weer fysiek faciliteren door z.g. makersplaatsen in te richten in de bibliotheken in Heerenveen, Joure en Sneek. We willen daarmee experimenteren in samenwerking met lokale partners en/of bedrijven.

## Inzet van middelen

Wat is er nodig om ons beleid te kunnen realiseren? Het antwoord op deze vraag is kortweg gezegd een financieel gezonde organisatie die efficiënt en doelmatig werkt. We richten ons op goed werkgeverschap en op ontwikkeling van onze medewerkers om te groeien in nieuwe vormen van dienstverlening, nieuwe functies en digitale vaardigheden. We zijn ambitieus en hebben veel plannen. We hebben echter te maken met sterk teruglopende financiën als gevolg van de gemeentelijke bezuinigingen. Daarom hanteren we de stelregel 'nieuw voor oud' en zullen we aanmerkelijk kritischer kijken naar wat we wel en niet kunnen doen. Contractbeheer, gezamenlijke inkoop, efficiënte werkprocessen/automatisering en adequate managementinformatie zijn belangrijke middelen om de bedrijfsvoering te optimaliseren.

Daarnaast willen we inzetten op marketing en communicatie om zo onze zichtbaarheid als bibliotheek te vergroten en ons imago te actualiseren. Veel mensen associëren de bibliotheek nog steeds met de vroegere leeszaal, boeken lenen en 'stil zijn'. Onze doelstelling is ledenbehoud, nieuwe leden werven, meer bezoekers en meer deelname aan activiteiten. Met het Biebpanel zullen we 4x per jaar onze klanten gerichte vragen stellen en op basis van de uitkomsten onze dienstverlening verbeteren.

De bibliotheek is voor 80% van haar inkomsten afhankelijk van gemeentelijke subsidies. Cultureel ondernemerschap is noodzakelijk om in samenwerking met partners nieuwe vormen van dienstverlening en eventuele verdienmodellen te ontwikkelen.

Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van onze organisatie. Om onze beleidsdoelstellingen voor de komende jaren te realiseren zijn gemotiveerde, ondernemende, goed opgeleide en flexibele medewerkers nodig. Medewerkers die met plezier hun werk doen, intern en extern op samenwerken zijn gericht en die kwaliteit willen en kunnen leveren. De kerncompetenties die daar bij horen zijn: klantgerichtheid, lerend vermogen, pro-activiteit, samenwerken, kwaliteitsbewustzijn. Het gericht sturen op de ontwikkeling van deze competenties bij alle medewerkers heeft prioriteit in de komende beleidsperiode. Daarnaast hebben we als speerpunt het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers waarbij het versterken en ontdekken van talenten en kwaliteiten voorop staat. Na de fusie en de recente reorganisatie is er behoefte aan het versterken van het wij-gevoel. Dat gaan we doen met verschillende activiteiten onder de noemer: Samen werken aan maatwerk.

Om onze ambities goed te kunnen verwezenlijken is de inzet van vrijwilligers onmisbaar. We zullen goed definiëren hoe die inzet vorm krijgt en we zullen vrijwilligersbeleid formuleren dat dient als handvat voor de samenwerking tussen betaalde en onbetaalde krachten. Het vrijwilligersbeleid bevat goede voorwaarden waaronder het werk verricht kan worden, de waardering voor de prestaties en ondersteuning in het werk. Zonder dat daarbij sprake is van verdringing van betaalde functies en met als uitgangspunt dat deze samenwerking de dienstverlening ten goede komt.

## Waar staan we over vier jaar?

Over vier jaar is Bibliotheken Mar en Fean een dynamische organisatie, volop in beweging, die weet welke vragen en behoeften er zijn in de (lokale) samenleving en die nauw samenwerkt met (lokale) partners in de cultuurhuizen en andere initiatieven.

Dit is het beeld dat wij nu voor ogen hebben. Het is heel goed mogelijk dat het beeld gedurende onze reis wijzigt of wordt aangevuld met nieuwe ontwikkelingen en inzichten.

In Súdwest-Fryslân zijn er over vier jaar cultuurhuizen in de voormalige stadhuizen van Bolsward en Workum en werken we nauw samen met onze culturele partners vanuit een gezamenlijke visie aan een mooi productaanbod. In Heerenveen neemt de bibliotheek deel in het Cultuurbedrijf Heerenveen als gewaardeerde partner die participeert in vernieuwende activiteiten. In De Friese Meren hebben we de



bibliotheken in Joure, Lemmer en Balk weten te behouden alsmede schoolbibliotheken in de buitendorpen. In deze gemeente werkt de bibliotheek samen met de culturele- en welzijnsinstellingen en is zij trekker van het programma 'Samenwerken in De Friese Meren'. Bibliotheken Mar en Fean fungeert als platform waar informatie gemaakt en gedeeld kan worden en waar initiatieven van en voor de inwoners een plek kunnen krijgen. Over vier jaar hebben we nog steeds een mooie, actuele collectie boeken voor recreatief en informatief lezen. Het landelijk aanbod e-books is gegroeid, even als het gebruik daarvan. Enthousiaste lezers weten ons te vinden voor het vinden van informatie, het delen van kennis, ervaringen en het onderhouden van contacten met gelijkgezinden. Wij helpen mensen met een leesbeperking aan media of helpen ze op weg naar andere mogelijkheden. Over vier jaar zijn er in Sneek, Heerenveen en Joure Digi-Taalhuizen in de bibliotheken en in al onze vestigingen worden laaggeletterden begeleid bij het oefenen in de basisvaardigheden als lezen en mediawijs zijn. We bieden in onze bibliotheken een programma met activiteiten die we met onze lokale partners of zelf organiseren. Bezoekers komen graag naar onze bibliotheken en schrijven zich in voor cursussen en workshops. Maatschappelijke organisaties, bedrijven en gemeenten gebruiken de bibliotheek als platform om informatie en kennis te delen. In de grote bibliotheken zijn z.g. makersplaatsen ingericht die invulling geven aan vernieuwende lokale initiatieven. Over vier jaar maakt het grootste deel van de basisscholen in onze gemeenten gebruik van het programma 'De Bibliotheek op School', zodat vrij lezen een vaste plaats krijgt in het onderwijsprogramma en kinderen meetbaar meer plezier krijgen in lezen en daardoor meer en beter gaan lezen.

## 1.3. De wereld verandert de Bibliotheek

### Maatschappelijke ontwikkelingen

We leven in een periode waarin de samenleving een soort van kanteling doormaakt en hierin door ontwikkelt naar een samenleving 3.0. Het oude institutioneel denken, gekenmerkt door het willen beheren en beheersen, verdwijnt en maakt plaats voor nieuw denken gebaseerd op mogelijkheden, kansen, loslaten van vaste structuren, het aangaan van nieuwe verbindingen etc. Verbinden en delen zijn daarbij kernwoorden.

- Samenleving wordt decentraal en bottom-up.
- Economie wordt decentraal en circulair.
- Nieuwe macht ontstaat (kennis, netwerken, sociale media, micromacht waarbij macht echter gemakkelijker is te verwerven, maar tevens lastiger is om uit te oefenen/consolideren en dus ook eenvoudiger is te verliezen).
- De individualisering neemt toe en er wordt een groter beroep gedaan op zelfredzaamheid.
- We leven in een participatiemaatschappij.
- We hebben te maken met elkaar snel opvolgende hypes. Deze maatschappelijke ontwikkelingen hebben als gezamenlijk kenmerk dat het individu zoekt naar verbinding en menselijk contact.

### Kennis is de kern van welzijn en welvaart.

Naast het delen van materiële zaken kun je ook heel goed kennis met elkaar delen.

Door snel ontwikkelende informatie- en communicatietechnologie en onafhankelijkheid van tijd en plaats wordt dit versterkt. De maatschappij digitaliseert steeds meer. Daardoor is er een grotere noodzaak om mensen te helpen zich te ontwikkelen tot mediawijze burgers.

De overheid trekt zich steeds verder terug en laat meer over aan eigen verantwoordelijkheid van de mensen zelf. Als na 2017 de overheid volledig digitaal gaat, moeten alle burgers toegang kunnen hebben tot overheidsinformatie.

Een andere ontwikkeling is dat het aantal mensen dat om welke reden dan ook niet mee kan doen, toeneemt.

- We hebben te maken met een vergrijzing van de bevolking. In 2040 is naar schatting 26% van de bevolking 65-plusser, waarvan een derde ouder is dan 80 jaar. Ter vergelijking: in 2012 is het percentage 65-plussers nog 16%, waarvan 25% 80-plus is (CBS).
- In Nederland zijn meer dan 1,5 miljoen mensen laaggeletterd, die daardoor een lange afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Voor hen is het moeilijker om te participeren in de samenleving.
- Hogere werkloosheidscijfers.
- Meer alleengaanden en meer eenzame mensen.
- Er ontstaat een kloof met aan de ene kant mensen met beperkte vaardigheden en geen toegang tot informatie en aan de andere kant de nieuwe generatie Einstein.

Om mee te kunnen doen in de maatschappij zijn leesvaardigheden, digitale vaardigheden, kennis en kritisch onderscheidingsvermogen voorwaarde.

***Bovenstaande ontwikkelingen zet Bibliotheken Mar en Fean in beweging.***

## 1.4. De rol van de bibliotheek in een veranderende samenleving

In 1994 stelde Unesco het Manifest over de Openbare Bibliotheken vast.

Het Unesco-manifest zegt:

*‘Vrijheid, welvaart en de ontplooiing van samenleving en individu zijn fundamentele menselijke waarden. Deze kunnen alleen worden gerealiseerd door goed geïnformeerde burgers, die in staat zijn hun democratische rechten uit te oefenen en een actieve rol te spelen in de samenleving. Constructief deelnemen aan het maatschappelijk leven en meewerken aan het vormgeven van de democratie zijn afhankelijk van voldoende opleiding en van vrije en onbeperkte toegang tot kennis, wetenschap, cultuur en informatie. De openbare bibliotheek, de plaatselijke toegangspoort tot kennis, scheidt een essentiële voorwaarde voor levenslang leren, onafhankelijke besluitvorming en de culturele ontwikkeling van individuen en maatschappelijke groeperingen’*

De veranderende maatschappij vraagt om een flexibele instelling van Bibliotheken Mar en Fean.

### Collectie én Connectie

In de komende beleidsperiode zullen zowel fysieke als digitale media naast elkaar bestaan. Door informatiedragers op elkaar aan te laten sluiten versterken ze elkaar.

Gemeenschappelijk aan beide vormen is het doel mensen te verbinden met kennis en met elkaar. De collectie van de bibliotheek bestaat niet alleen uit fysieke en digitale bronnen, maar ook uit mensen. Mensen in de samenleving die over kennis beschikken die zij willen delen met anderen en zo iets waardevols willen toevoegen aan de bibliotheek en haar samenwerkingspartners. Tot stand brengen, stimuleren en faciliteren van waardevolle verbindingen is een taak van de bibliotheek die past bij haar kernwaarden.

Het bieden van een fysieke plek is een krachtige functie van de bibliotheek. Er is nog weinig openbare ruimte beschikbaar voor ontdekking, ontmoeting en ontspanning. De fysieke bibliotheek als een *knooppunt, markt, kloppend hart* die zich onderscheidt van anderen door een toegankelijk, laagdrempelig en niet-commercieel karakter.

De bibliotheek als ontmoetingsplek heeft een rol in het vergroten van sociale netwerken en

gemeenschapsvorming. De bibliotheek is tevens de plek om kennis te nemen van (passief) of deel te nemen aan (actief) culturele activiteiten. Lokaal samenwerken met andere partijen levert meerwaarde op door vernieuwende concepten en meer culturele activiteiten voor en met een breder publiek.

De bibliotheek stimuleert actief burgerschap door verbindingen tot stand te brengen tussen mensen, lokale gemeenschap en overheid.

De bibliotheek als platform biedt de gemeente de mogelijkheid om publiek te betrekken bij “publieke zaken”, lokale besluitvorming, politieke- gemeenschapskwesties.

De collecties zorgen voor verdieping en meer inhoud met als doel de lokale leefomgeving te verbeteren.

Wij kiezen er daarom voor om in de grotere plaatsen met een regionale functie een goed uitgeruste bibliotheek te hebben die in samenwerking met partners als musea, kunst en cultuurinstellingen en sociale organisaties, haar kernwaarden kan uitvoeren.

*In samenspraak met lokale organisaties wordt in kleine kernen een bibliotheekvoorziening in stand gehouden voor en door de gemeenschap van IJlst, Witmarsum, Koudum en Sint Nicolaasga. Met inzet van vrijwilligers wordt zo de bibliotheekfunctie behouden en de lokale verankering verstevigd. De vorm waarin is afhankelijk van de situatie.*

### Educatie en leesbevordering

Taalvaardig zijn is meer dan ooit van belang. Met taalvaardigheden leren kun je niet vroeg genoeg beginnen.

*Lezen en het bevorderen van leesplezier vinden wij belangrijk. Bibliotheken Mar en Fean streeft er naar op alle scholen het project Bibliotheek op school uit te rollen. Met name daar waar vestigingen sluiten zal in de scholen een bibliotheek zijn om de doelgroep jeugd zo optimaal mogelijk te kunnen voorzien van media. De bibliotheek komt op school en dat zorgt ervoor dat leerlingen ook naar de bibliotheken komen.*

We hebben te maken met afbrokkeling van leescultuur. We lezen niet minder, maar we lezen meer van schermen. Dat maakt boeken lezen minder zichtbaar, maar niet minder belangrijk.

Er ontstaat steeds meer behoefte aan werkplekken en leeromgevingen.

Voor volwassenen ligt in de huidige tijd de nadruk meer op leren buiten de formele structuren van het onderwijs. In onze bibliotheken bieden we een rijke en stimulerende leeromgeving en dat vormt de basis voor een leven lang leren.

Tegelijkertijd neemt het aantal laaggeletterden toe. Laaggeletterdheid komt voor in alle lagen van de bevolking. Samen met andere partijen wil de bibliotheek het aantal *vermindere*n door mensen te leiden naar taal- en computercursussen. Helpen *voorkomen* door het taal- en leesplezier bij kinderen en volwassenen te stimuleren.

Kinderen en volwassenen met een leeshandicap doen steeds vaker een beroep op bibliotheken voor leeshulpmiddelen zowel fysieke als digitale. Juiste informatie en begeleiding is daarbij cruciaal.

***Bibliotheken Mar en Fean ziet het als een uitdaging ook voor deze doelgroepen van betekenis te zijn.***

## 1.5. Landelijke- en provinciale ontwikkelingen bibliotheken

### Bibliotheekwet vanaf 1 januari 2015, van kracht

De bibliotheekwet regelt de digitalisering van de openbare bibliotheek en zorgt voor structurele financiering daarvan door de Rijksoverheid. In deze wet is vastgelegd dat iedere Nederlander toegang moet hebben tot een openbare bibliotheek, zowel in fysieke als digitale vorm. Ook zijn de vijf kernfuncties en voorwaarden vastgelegd waaraan een openbare bibliotheek moet voldoen. Naast lezen en leesbevordering, leren en informeren, is er ook erkenning voor de activiteiten van de bibliotheek op het gebied van ontmoeting en debat en het kennismaken met kunst en cultuur. De vijf functies bieden een goede basis voor vernieuwing van de bibliotheek en de maatschappelijke rol die de bibliotheek vervult. De digitalisering van de openbare bibliotheken wordt centraal beledigd bij Koninklijke Bibliotheek (KB). Naast deze taak krijgt de KB de zorg voor de stelselbewaking en –coördinatie van openbare bibliotheken en de verantwoordelijkheid voor het stelsel van voorzieningen voor mensen met een leesbeperking. De Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB) vindt het belangrijk dat deze wet er is. Ondanks dat er geen verplichting voor de gemeente in de wet is opgenomen om een bibliotheek te hebben, biedt de wet aanknopingspunten voor goede en vernieuwende openbare bibliotheken voor de zes miljoen gebruikers in wijken, dorpen en steden in Nederland. De bibliotheken in Nederland pakken dit gezamenlijk op in 2015.

### Nationale bibliotheekpas

Op de landelijke agenda van de bibliotheken en Bibliotheek.nl staat het invoeren van de Nationale bibliotheekpas. In 2015 wordt in de eerste fase van dit project het z.g. landelijk gastlenen ingevoerd. In Fryslân kunnen bibliotheekleden al jaren lenen in alle Friese bibliotheken. Met het landelijk gastlenen geldt dat voor alle bibliotheekleden in het hele land. Rond 2017 zal naar verwachting de Nationale bibliotheekpas worden ingevoerd en zullen ook de tarieven en uitleenvoorwaarden van alle bibliotheken in Nederland op elkaar zijn afgestemd.

### E-bookplatform

De bibliotheken zijn in 2014 begonnen met een landelijk e-bookplatform (Bibliotheek.nl) om reden dat een individuele basisbibliotheek geen kans heeft in de e-bookmarkt. Om het e-bookplatform te bekostigen heeft de rijksoverheid bepaald dat er een uitname plaatsvindt uit het gemeentefonds. Voor Bibliotheken Mar en Fean betekent dit een korting op de gemeentelijke subsidie. Het betekent ook dat we de collecties in de fysieke bibliotheken navenant zullen verminderen.

### Bibliotheek van de toekomst

In januari 2014 presenteerde een commissie onder leiding van Job Cohen een rapport over de toekomst van de bibliotheek in Nederland. Ook deze commissie komt tot de conclusie dat de bibliotheek gericht moet zijn op de ontwikkeling en ontplooiing van het individu. De bibliotheek is naast school, de enige instelling die faciliteert dat iedereen toegang heeft tot informatie en bronnen om zichzelf te ontwikkelen. De bibliotheek is een knooppunt waar een groot deel van die kennis samenkomt, actief wordt gedeeld en doorontwikkeld. De bibliotheek ontwikkelt zich tot een hedendaagse agora, een moderne sociaal-culturele marktplaats, het kloppend hart van de gemeenschap. De bibliotheek onderscheidt zich van andere ontmoetingsplekken door haar toegankelijke, laagdrempelige en niet-commerciële karakter. Met deze fysieke plaats biedt de bibliotheek meerwaarde op sociaal-cultureel vlak in de stad, wijk en dorp, en draagt ze wezenlijk bij aan gemeenschapsvorming en cohesie. Het rapport biedt stof voor discussie over toekomstige functies en de invulling daarvan. In 2015 zullen de bibliotheken onderdelen uit dit toekomstperspectief verder uitwerken met nader onderzoek en concrete acties. Doelstelling is het verder ontwikkelen van de sector als geheel en de bibliotheken afzonderlijk.

## Fries Bibliotheken Netwerk

Bibliotheken Mar en Fean maakt deel uit van het Fries Bibliotheken Netwerk: een samenwerkingsverband van vijf bibliotheekorganisaties en Bibliotheekservice Fryslân (BSF). In dit netwerk worden initiatieven, kennis en middelen gebundeld om tot een maximaal en betaalbaar resultaat te komen met het doel de positie van de bibliotheken in Fryslân te versterken. De bibliotheken hebben samen een beleidsagenda opgesteld als kader voor samenwerking en kennisdeling. En ook de implementatie van de landelijke ontwikkelingen zoals marketingacties, het gezamenlijk collectioneren, de aanpak van laaggeletterdheid, het e-booksplatform en de nationale bibliotheekpas pakken de Friese bibliotheken gezamenlijk op met begeleiding en hulp van BSF.

## 1.6. Ontwikkelingen in onze gemeenten

We zoeken als bibliotheek ook een nauwe aansluiting bij het gemeentelijk beleid. Hierna volgt een korte beschrijving van de ontwikkelingen per gemeente. De vier gemeenten in ons werkgebied hebben namelijk allemaal een eigen dynamiek. Deze wordt bepaald en gevoerd door de eigenheid van de inwoners (de couleur lokale) en de ambities en beleidsvoornemens van de gemeentelijke overheid. Elke gemeente heeft een eigen cultuurbeleid, bibliotheekbeleid en voorzieningenniveau.

### Gemeente Heerenveen (46.550 inwoners)

Gemeente Heerenveen is een ambitieuze gemeente gericht op economische groei en op (top)sport in brede zin. Ook hecht de gemeente belang aan een sterke en gevarieerde cultuursector als een van de vier stedelijke centra in Fryslân. De gemeente ziet cultuur als de bindende factor om de kracht van Heerenveen (sport, duurzaamheid, Oranjewoud) verder uit te diepen. De bibliotheek in Heerenveen levert daar een bijdrage aan als grote centrumbibliotheek met duidelijk een bredere regionale functie. Anno 2014 wordt gezocht naar intensievere samenwerking tussen de culturele instellingen middels het oprichten van Cultuurbedrijf Heerenveen.

In de gemeente Heerenveen zijn er ook bibliotheekvestigingen in Akkrum en Jubbega. In de buitendorpen hebben alle scholen een schoolbibliotheek.

### Gemeente De Friese Meren (51.211 inwoners)

Gemeente De Friese Meren profileert zich als waterrijke, toeristische plattelandsgemeente met de regionale kernen Joure, Lemmer, Balk. De gemeente heeft te maken met krimp op het platteland en een vergrijzende bevolking. De gemeente vindt het belangrijk dat de voorzieningen voor iedereen toegankelijk en laagdrempelig zijn. Jeugd is een belangrijk speerpunt en de gemeente vindt het belangrijk dat er in alle scholen schoolbibliotheken zijn. In december 2014 is het nieuwe bibliotheekbeleid voor 5 jaren vastgesteld in de gemeenteraad. Gemeente De Friese Meren bezuinigt op cultuur en daarmee ook op de bibliotheek. Dit betekent dat in de komende beleidsperiode Bibliotheken Mar en Fean scherp aan de wind moet zeilen om met de beschikbare middelen de bibliotheken in Joure, Lemmer en Balk te behouden alsmede de schoolbibliotheken. Een en ander zal afhankelijk zijn van de ontwikkelingen rond het voormalige gemeentehuis in Balk waarin de bibliotheek is gehuisvest. Anno 2014 zoeken de culturele- en welzijnsinstellingen in De Friese Meren samenwerking om het voorzieningenniveau op peil te houden en de krachten te bundelen. Daarbij gaat het om een platform bieden aan culturele activiteiten en aan samenwerking in het sociale domein.

### Gemeente Súdwest-Fryslân (82.284 inwoners)

In de Kadernota Cultuur 2013 is het cultuurbeleid van de gemeente geformuleerd. De voornaamste redenen voor het voeren van cultuurbeleid zijn het bevorderen van ontwikkelingsmogelijkheden en onderlinge verbondenheid tussen inwoners. Daarnaast is er een belangrijke economische factor benoemd. Het vestigingsklimaat voor burgers en bedrijven verbetert sterk bij een aantrekkelijk cultureel aanbod en biedt kansen voor het cultuurtoerisme. De gemeente staat een cultuurbeleid voor ogen dat past bij de ontstaansgeschiedenis en de identiteit van Súdwest-Fryslân en moet zich daarom richten op zowel de eigen inwoners als op de bezoekers. De gemeente wil een toekomstbestendige bibliotheekfunctie in de gemeente. Het gaat hierbij om spreiding, differentiatie en kwaliteit van bibliotheekvoorzieningen op basis van lokale

behoefte en omvang. Kernwoorden daarbij zijn: vrijwilligers, platteland, versterken lokale samenwerking en de bibliotheek is voor iedereen. Deze aspecten zijn terug te vinden in het nieuwe bibliotheekbeleid van Súdwest-Fryslân dat in december 2014 is vastgesteld in de gemeenteraad. Hoofdpijnen van het beleid zijn: Cultuurhuizen als motor in Bolsward en Workum/behoud van Bibliotheek Makkum/gedragen door de gemeenschap (IJst, Witmarsum en Koudum)/schoolbibliotheken in de basisscholen.

### Gemeente Littenseradiel (10.974 inwoners)

De gemeenteraad van Littenseradiel heeft op 24 juni 2013 het besluit genomen over de herindeling van Littenseradiel per 1 januari 2018. Daarmee wordt de gemeente in de toekomst opgedeeld tussen de gemeenten Súdwest-Fryslân, Leeuwarden en de toekomstige gemeente Noordwest Fryslân. De gemeente wil het initiatief nemen om mensen en organisaties bij elkaar te brengen en de ontwikkeling van gezamenlijke initiatieven stimuleren. Geschiedenis, cultureel erfgoed en muziek (met name korpsen) zijn belangrijk op de culturele kaart. In 2012 heeft de gemeente Littenseradiel extra middelen beschikbaar gesteld voor uitbreiding van de openingstijden van Bibliotheek Wommels en inrichting van 8 Lytse Byb's op scholen en verzorgingshuizen. Door krimp op het platteland en bezuinigingen in het onderwijs zullen een aantal dorpscholen fuseren of worden opgeheven. Het kan hierbij ook gaan om scholen met een Lytse Byb. In die gevallen moet naar een oplossing op maat gezocht worden.

## 1.7. Analyse van de interne en externe omgeving

Op basis van de geschetste ontwikkelingen is een SWOT-analyse en zelfevaluatie opgesteld:

### SWOT-ANALYSE

STERKTE	ZWAKTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toegankelijk, laagdrempelig, voor iedereen bereikbaar.</li> <li>• Groot bereik en naamsbekendheid.</li> <li>• Breed en actueel aanbod zowel in materialen als in activiteiten.</li> <li>• Gemotiveerd personeel dat bereid is samen te werken en te denken in kansen.</li> <li>• Groot netwerk met goede contacten in eigen gemeenten, land en provincie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afhankelijk van subsidies.</li> <li>• Fysieke en digitale bibliotheek nog niet gelijkwaardig.</li> <li>• Nog te weinig competenties bij het personeel op het terrein van nieuwe media en cultureel ondernemerschap</li> </ul>
KANSEN	BEDREIGINGEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokale samenwerking.</li> <li>• Cultuurhuizen in Bolsward, Workum, Heerenveen.</li> <li>• Digitale innovatie.</li> <li>• Politieke focus op participatie.</li> <li>• Actief in het sociale domein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teruglopend aantal betalende leden.</li> <li>• Bezuinigingen.</li> <li>• Concurrentie bij mogelijkheden voor informatievoorziening en tijdsbesteding.</li> </ul>

## 1.8. Visie en missie

### VISIE

De bibliotheek ontwikkelt zich door tot een publieke ontmoetingsplek met als doel mensen in staat te stellen kennis, ervaring en interesses te delen waarbij thema 's als lezen, leren en informeren centraal staan. Bibliotheken Mar en Fean wil zich ontwikkelen naar een ondernemende bibliotheek waarin de verschillende vormen van content (zowel fysiek als digitaal) integraal wordt ontsloten en aangeboden en waarbij maatwerk en lokale verankering het uitgangspunt is.

### MISSIE

1. De bibliotheek verbindt mensen, kennis en informatie, fysiek en digitaal.
2. De bibliotheek richt zich op de persoonlijke ontwikkeling van mensen en de verbetering van hun kansen in de maatschappij
3. De bibliotheek is de plek voor ontmoeting en inspiratie, waar iedereen welkom is en waar altijd wat te doen en wat nieuws te vinden is!

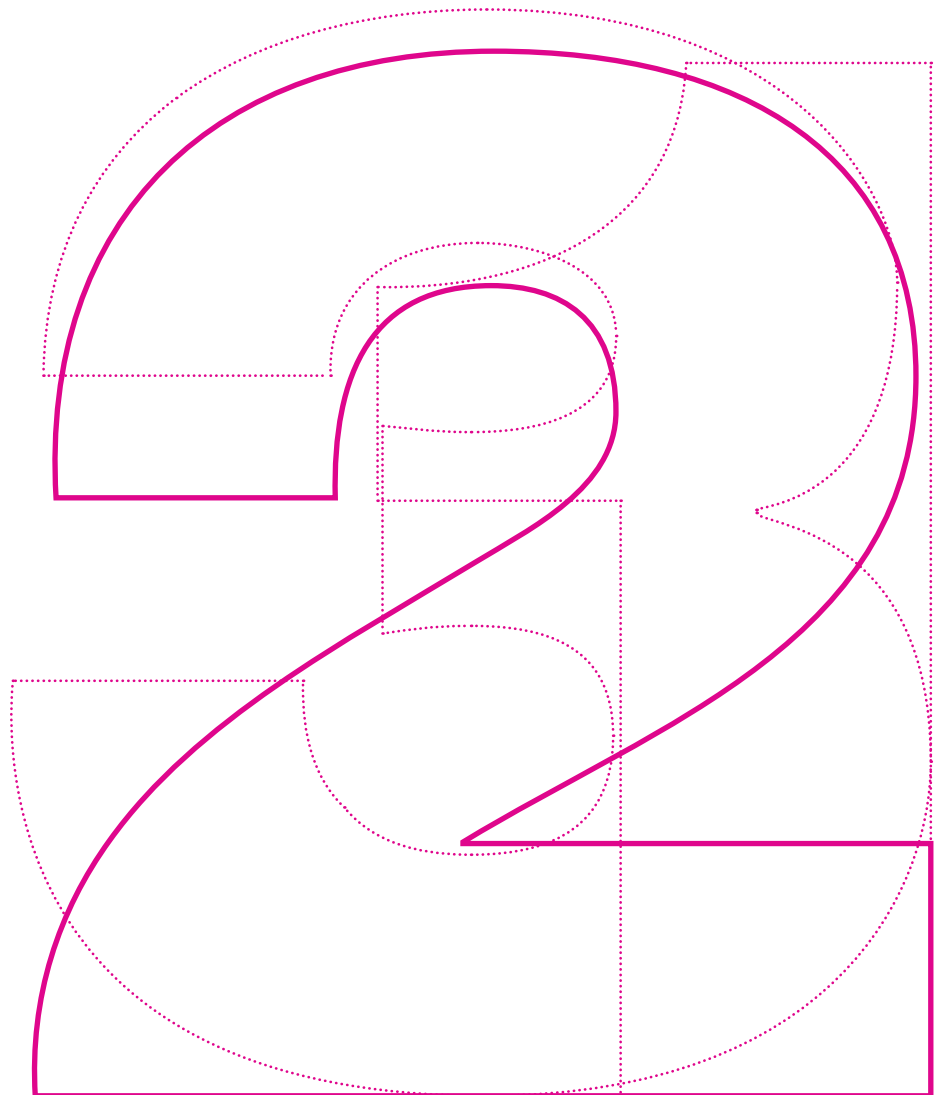
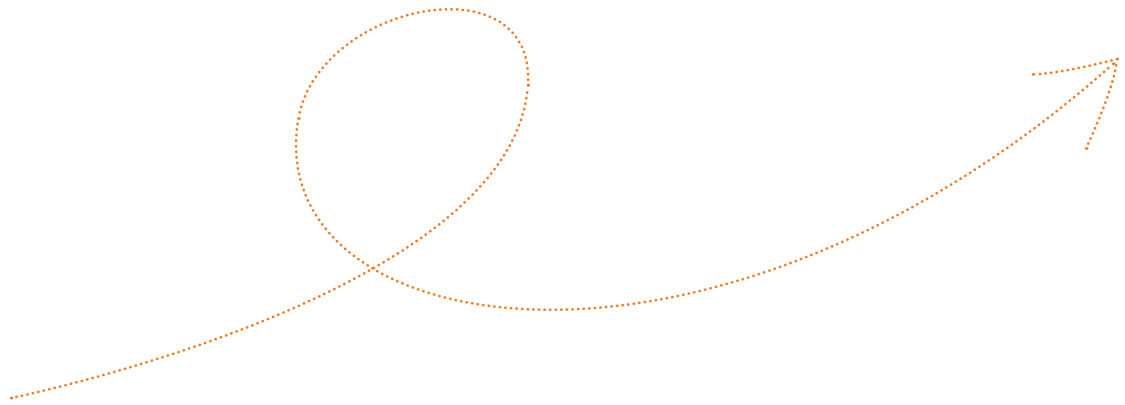
*Kernwoorden* daarbij zijn: *verbinden, creëren, ontplooiën en ontspannen.*

## WIE ZIJN WIJ EN WAAR ZIJN WIJ VOOR?

de Bibliotheek  
Bibliotheken Mar en Fean

ID-KAART

- Wij maken gebruik van kennis die overal beschikbaar is en zorgen voor het **PLATFORM** waardoor deze informatie, kennis en middelen gevonden, gemaakt en gedeeld kunnen worden.
- Wij ondersteunen en stimuleren lees en taalontwikkeling als **LEESBEVORDERAAR**.
- Wij dragen als **FACILITATOR** bij aan goed geïnformeerde, goed opgeleide en cultuurbewuste burgers die volwaardig aan de samenleving kunnen deelnemen.
- Wij werken efficiënt en hebben een groot klantbereik. Wij zijn een **STERK MERK**.
- Wij zorgen voor een laagdrempelige **VERBINDING** tussen maatschappelijke, educatieve organisaties en individuen.
- Wij zijn een moderne **GIDS** en faciliteren in de kennismaking met nieuwe ontwikkelingen.
- Wij zijn een aantrekkelijke **BETROUWBARE** samenwerkingspartner.





# HOOFDSTUK 2

## HET BELEID: WAT GAAN WE DOEN?



### 2.1. Uitwerking beleidsvisie in 3 programmalijnen

Om de beleidsvisie te realiseren zijn drie programmalijnen ontwikkeld waarin de klantvraag centraal staat. De programmalijnen fungeren als communicerende vaten en zijn wederzijds afhankelijk. De programmalijnen geven invulling aan onze beleidsvisie en worden gedeeld met het Fries Bibliotheken Netwerk.

### 2.2. De fysieke bibliotheek

Leesvaardigheid en mediawijsheid zijn van belang bij het verwerven van kennis. Maar lezen doet meer. Lezen draagt bij aan ontspanning: genieten van esthetisch taalgebruik en ontsnappen uit het dagelijkse drukke leven. Het prikkelt de fantasie en stimuleert verbeeldingskracht en creativiteit. Daarnaast helpt het mensen om te leren over de wereld, zich in te leven in personages en te zoeken naar nieuwe inzichten. In tijden waarin de leescultuur steeds meer onder druk komt te staan, behoren ondersteuning en leesbevordering en de promotie van de lees- en literaire cultuur tot het hart van onze dienstverlening. Sinds 2008 daalt in Nederland de aanschaf van gedrukte boeken gestaag, terwijl de aanschaf van e-books toeneemt. Tegelijkertijd is het de vraag of en wanneer digitale boeken fysieke boeken vervangen. Het aandeel van het e-book in de totale verkopen is vooralsnog zeer bescheiden. In de Verenigde Staten blijkt het aandeel e-books op 30% te blijven steken. Het is lastig te voorspellen hoe snel in Nederland e-books worden geadopteerd en fysieke boeken worden vervangen door digitale. Wij blijven een collectie voor recreatief en informatief lezen onderhouden alsmede een aanbod van e-books. Voor leesgroepen hebben we een mooi aanbod en we gaan de vorming van leesgroepen stimuleren. Voor verzorgingsinstellingen zorgen we ervoor dat de bewoners kunnen beschikken over wisselende collecties, speciaal afgestemd op deze doelgroep.

De fysieke bibliotheek blijft dus belangrijk omdat het een openbaar, voor iedereen toegankelijk gebouw is. Met name in de grotere plaatsen met een regiofunctie is de bibliotheek een belangrijke voorziening om kennis en informatie te zoeken, te maken en te delen. Een gebouw is daarbij nodig om ontmoeting mogelijk te maken en diverse vormen van dienstverlening te realiseren.

Steeds meer scholen, studenten en ZZP-ers komen naar de bibliotheek om er rustig te kunnen werken of studeren. Ook de leescafé's in de bibliotheken lenen zich goed voor (zakelijke)ontmoetingen. Onderzocht wordt of het verhuren van flexibele werkplekken in Sneek, Joure en Heerenveen voorziet in een behoefte. Tevens zullen we actief inzetten op het verhuren van onze ruimten voor bijeenkomsten en cursussen. De cursussen van de Volksuniversiteit, die nu al plaatsvinden in Sneek en Heerenveen, zijn hier een goed voorbeeld van. Op die plekken zonder vestiging zoeken we naar mogelijkheden om onze functie te blijven realiseren.

De bibliotheek ontwikkelt zich naar een voorziening die in al haar facetten, denk aan inrichting, collectie en dienstverlening, is afgestemd op haar belangrijkste doelgroepen en hun leengedrag, wensen en behoeften. Door te leren van winkel principes als sfeer, presentatie en inhoud worden klanten verleid om meer en vaker andere materialen mee te nemen. Speciaal op de doelgroep afgestemde activiteiten zorgen voor een frequenter bezoek. De bibliotheek is klantgericht en proces gestuurd, verleidend en aantrekkelijk voor nieuwe klantgroepen. Naargelang de financiële mogelijkheden zullen we in onze bibliotheken de winkelformule verder invoeren. Na Makkum, Heerenveen, Joure en Lemmer zijn de cultuurhuizen in Workum en Bolsward

aan de beurt. Bibliotheken Mar en Fean kiest er voor om de winkelformule op maat toe te passen, dat wil zeggen gebruik maken van de landelijk ontwikkelde kennis in de specifieke lokale situaties.

## 2.3. De educatieve bibliotheek

Kunnen én willen lezen staan aan de basis voor de persoonlijke ontwikkeling en het zelfstandig kunnen functioneren in onze complexe samenleving. Het is de opdracht van scholen om kinderen in technische zin de taal aan te leren. Wij ondersteunen hen daarbij vanuit onze specifieke rol als 'leesbevorderaar'.

Leesplezier, mediawijsheid en leesbevordering van jeugd en jongeren in groeps- en klassikaal verband staan bij de educatieve bibliotheek centraal. Het beschikbaar stellen van collecties is daarbij een belangrijke randvoorwaarde zodat alle kinderen altijd de beschikking hebben over leesboeken.

Onze doelstelling is om de doorgaande ontwikkelingslijn van kinderen te bevorderen, specifiek gericht op lezen, informeren en leren. Wij beogen daarmee:

- Voorkomen van laaggeletterdheid
- Bevorderen van ontwikkelingskansen
- Goed kunnen lezen met leesplezier
- Mediawijs zijn.

---

### PRIMAIRE DOELGROEP: JEUGD TOT EN MET DE BASISCHOOLLEEFTIJD

---

#### Voorschools 0-4 jaar

Met Boekstart worden ouders gemotiveerd om hun baby's al zo vroeg mogelijk boekjes te laten ontdekken en te beginnen met voorlezen.

Momenteel werken we op verschillende plaatsen aan de vervolgstap: Boekstart in de kinderopvang. Dit houdt in dat er een collectie boekjes is op de kinderopvang, scholing van de leidsters, (voor)leesplannen per instelling, resultaatmeting en verschillende activiteiten voor kinderen en ouders. In de komende beleidsperiode willen we Boekstart in brede zin invoeren in ons gehele werkgebied en ouders stimuleren om hun kind lid te maken van de bibliotheek.

#### Basisschool 4-12 jaar

Vrijwel alle basisscholen in ons werkgebied hebben een dienstverleningsabonnement en nemen producten en diensten af van de bibliotheek om lezen te stimuleren.

Daarnaast initiëren en faciliteren wij leesbevorderingsnetwerken en stimuleren we scholen om een leescoördinator aan te stellen. Dit is een leerkracht met als specifiek aandachtsgebied lezen. De bibliotheek verzorgt de scholing van de leescoördinatoren. In samenwerking met deze leescoördinatoren voeren onze jeugdmedewerkers als leesconsulenten activiteiten uit op de scholen.

Als onderdeel van de fysieke bibliotheek zorgen we voor een collectie boeken op de scholen in de buitendorpen. In deze dorpen zijn geen bibliotheekvestigingen. De collecties zijn afgestemd op de leerlingen van de betreffende school. In de plaatsen waar een bibliotheekvestiging is, komen de scholen naar de bibliotheek om boeken te lenen. In elke bibliotheekvestiging is een actuele jeugdcollectie en voldoende ondersteuning door jeugdbibliothecarissen.

#### Bibliotheek op school

In de educatieve lijn zetten we in de komende jaren in op de implementatie van de Bibliotheek op School (dBos). De Bibliotheek *op school* is een gezamenlijke strategische aanpak van de bibliotheken, basisonderwijs en overheid. Kiezen voor de Bibliotheek *op school* betekent dat wij in Mar en Fean op verschillende niveaus

gaan werken aan een structurele aanpak om het plezier in lezen te vergroten. Daardoor verbeteren de taal-, lees- en informativaardigheden. Dit heeft geleid tot de volgende beleidsvoornemens gericht op het realiseren van Bibliotheek op school.

### In de scholen

Ook in de scholen waar nu nog geen schoolbibliotheek is, vanwege een bibliotheekvestiging in de plaats zelf, is onze ambitie om een schoolbibliotheek in te richten.

In overleg met de school wordt een leescoördinator (leerkracht) aangesteld en geschoold. Hij/zij is aanspreekpunt voor de leerkrachten, leesconsulenten en ouders.

Onze jeugdmedewerkers zijn geschoold als leesconsulent zodat zij inzetbaar zijn in de scholen om activiteiten uit te voeren conform de structurele aanpak van dBos. Hierbij gaat het om het stimuleren van een leescultuur, het ontwikkelen van leesbeleid en een leesplan per school. Elke school bepaalt zelf de lange termijn doelen. Het is maatwerk. Onderdeel hiervan is ook dat de leesmonitor wordt afgenomen. Deze monitor biedt de school inzicht in de voortgang van de ontwikkelingslijn van kinderen als het gaat om lezen in brede zin. Op deze wijze wordt inzichtelijk gemaakt in welke mate 'goed kunnen lezen' bijdraagt aan het opbrengstgericht werken in de scholen.

### In de bibliotheken

De huidige jeugdcollecties in de bibliotheekvestigingen zullen minder uitgebreid zijn dan nu het geval is. Er zal een kwalitatieve collectie zijn die ruim voldoet aan de vraag. Het is namelijk gebleken dat als kinderen meer vrij lezen op school zij daarnaast ook de bibliotheek vaker bezoeken. We zullen kritisch kijken naar de benodigde personeelsbezetting van de jeugdbalie in de grote bibliotheekvestigingen in Sneek en Heerenveen. Immers jeugdmedewerkers zullen meer ingezet worden op de scholen als leesconsulent. Om toch jeugdactiviteiten uit te blijven voeren in de vestigingen worden medewerkers hierin geschoold en overwogen we om vrijwilligers in te zetten.

Het bovenstaande is een aanmerkelijke wijziging in onze manier van werken in de scholen en in de jeugdbibliotheek. Het betekent dat geïnvesteerd zal moeten worden in relatiebeheer (gemeenten, onderwijs, bibliotheek), scholing (lees-consulent, didactische vaardigheden, verkopen) collectiebeheer en wijziging van formatie.

---

## VOORTGEZET ONDERWIJS EN MBO

---

De groep 12 – 18 jaar heeft extra aandacht nodig om tot lezen te komen. Het leven biedt in deze leeftijd veel uitdagingen en afleidingen en voor veel jeugdigen betekent dit dat lezen een lage prioriteit heeft. Op scholen voor voortgezet onderwijs krijgt het taalbeleid en leesbevorderingen de laatste jaren meer aandacht.

Via een jaarlijks aanbod kunnen voortgezet onderwijs scholen en MBO gebruik maken van onze leesbevorderings- en mediawijsheidproducten. Met deze producten willen we het leesplezier van deze doelgroep verhogen en de lees- en mediavaardigheid vergroten.

Bibliotheken Mar en Fean wil zich bij het onderwijs presenteren als een dynamische werkplek die zeer geschikt is om een project uit te voeren en een stage te lopen. Het resultaat is hierbij meervoudig: Een praktische werk- of stageplek voor de school, extra hulp voor de bibliotheek bij inzet van leerlingen bij projecten en een verbetering van het imago van de bibliotheek bij de leerlingen.

Evenals bij de overige vormen van onderwijs staat ook hier het relatiebeheer centraal.

## Biebsearch - De bibliotheek op school

Biebsearch is een integraal bibliotheekaanbod aan het onderwijs met 100% lidmaatschap van leerlingen en docenten. De producten van de bibliotheek kunnen met dit integrale aanbod rechtstreeks aan het beleid en de curricula van de school worden verbonden.

Leerlingen krijgen in de elektronische leeromgeving toegang tot zowel lesmateriaal van hun onderwijsinstelling als de informatie van de bibliotheek. Dit maakt het zoeken naar informatie niet alleen een stuk gemakkelijker: Het zorgt er bovendien voor dat de leerlingen worden gestimuleerd gebruik te maken van deze betrouwbare bronnen.

In de komende jaren zullen wij scholen voortgezet onderwijs scholen in ons werkgebied actief benaderen voor deelname aan Biebsearch - De bibliotheek op school (VO).

## Mediawijsheid

*“Mediawijsheid is het geheel van kennis, vaardigheden en mentaliteit waarmee burgers zich bewust, kritisch en actief kunnen bewegen in een complexe, veranderlijke en fundamenteel gemedialiseerde wereld”. (Bron: Raad voor Cultuur 2005)*

Mediawijsheid wordt steeds belangrijker in een wereld waar de media alom aanwezig zijn. Het is één van de taken van de bibliotheken om burgers mediawijs te maken.

In de afgelopen jaren hebben we verschillende activiteiten op het gebied van mediawijsheid uitgevoerd. We zullen ons meer planmatig richten op uitvoering hiervan en nog meer samenwerking zoeken met de landelijke netwerken voor mediawijsheid en onderwijs. Bij activiteiten valt te denken aan workshops voor individuen of groepen in de bibliotheek. Alle medewerkers van Bibliotheken Mar en Fean worden bijgeschoold in de nieuwste ontwikkelingen omdat mediawijsheid onderdeel is van onze dienstverlening.

## Jeugd

Wij benaderen kinderen, leerkrachten en ouders vooral via scholen of naschoolse opvang. Ons uitgangspunt is dat kinderen hun vaardigheden om informatie te verzamelen vergroten en kritisch omgaan met media en informatie op internet. Ouders en leerkrachten geven we handvatten om de kinderen hierbij te begeleiden. In deze beleidsperiode is (bij)scholing nodig voor de leesconsulenten, zodat ze ook als mediacoach hun taak kunnen uitvoeren.

## Volwassenen

Gebrekkige leesvaardigheden en digitale vaardigheden beperken mensen in hun deelname aan het arbeidsproces. In het Digi-Taalhuis kunnen volwassenen begeleid worden bij het verwerven van informatievaardigheden die noodzakelijk zijn om zich als mediawijze burger in de informatiesamenleving staande te houden. In het Tabletcafé komen digitale tips & trucs aan bod. En in de week van de mediawijsheid wordt er in alle bibliotheken aandacht geschonken aan mediawijsheid.

---

## EEN LEVEN LANG LEREN

---

Om zelfstandig te kunnen functioneren in onze samenleving is voortdurende scholing noodzakelijk. Leesbevordering en mediawijsheid zijn taken die hier rechtstreeks aan ontleend zijn. De bibliotheek stimuleert scholing en ontplooiing ook door het (laten) organiseren van lezingen, workshops, presentaties, cursussen in de vestigingen.

We zien de bibliotheek als platform en als inspirerende plek waar altijd wat te doen is wat de moeite waard is op het gebied van leren, lezen, luisteren en kijken.

## Laaggeletterdheid en leesbeperkingen

In Nederland zijn ongeveer 1,5 miljoen mensen laaggeletterd. Deze mensen hebben grote moeite met lezen en schrijven waardoor zij in het dagelijks leven of op het werk minder goed kunnen functioneren. (Uit het Actieplan Laaggeletterdheid 2012-2015 van de Rijksoverheid)

Wij beschouwen het als onze specifieke taak en verantwoordelijkheid om een actieve, ondersteunende rol te spelen op het gebied van scholing van laaggeletterden. Preventief door in te zetten op Boekstart, Bibliotheek op School en Biebsearch en ondersteunend door het inrichten van Digi-Taalhuizen in Sneek, Joure en Heerenveen.

Het Digi-Taalhuis in de bibliotheek vormt een loket voor laaggeletterden en voor taalvrijwilligers. Samen met andere partners zoals Gemeente, Frieslandcollege, Pastiel/Empatec, UWV en andere lokale instellingen worden laaggeletterden bereikt.

Door het gevarieerde aanbod van leer-, lees- en (digitale) oefenprogramma's wordt de "taalleerder" geholpen om beter te kunnen participeren in de maatschappij.

Onze dienstverlening op het gebied van Aangepast Lezen voor mensen met een leesbeperking, is op dit moment nog vrij beperkt. Wij zullen extra inspanningen plegen om deze dienstverlening op een hoger plan te brengen door onder meer onze medewerkers te scholen in het gebruik van leeshulpmiddelen. Naast de doorverwijsfunctie van onze bibliotheken naar het loket Aangepast Lezen is onze collectie op onderdelen aangepast aan de mogelijkheden van deze doelgroep, ouderen maar ook dyslectische jeugd en volwassenen.

## 2.4. De digitale bibliotheek

Een visie op de toekomst van de digitale bibliotheek is in feite een visie op de toekomst van de openbare bibliotheek. Want de digitale bibliotheek en de fysieke bibliotheek zijn geen afzonderlijke eenheden maar versterken elkaar juist. De bibliotheek is een hybride organisatie: Haar functie manifesteert zich op vele manieren en in talloze verschijningsvormen: fysiek, digitaal, stand-alone en samen met andere instellingen.

Het gaat daarbij om de vraag hoe de bibliotheek in de komende periode van waarde kan zijn voor zoveel mogelijk burgers. Welke (infra)structuren, content en mensen zijn daarvoor nodig? Kennis is niet langer voorbehouden aan enkelingen. Op internet kan iedereen expert zijn op een bepaald gebied. Er is onbeperkte interactie mogelijk, steeds meer mensen kunnen hun kennis delen met anderen. De bibliotheek brengt mensen in contact met informatie, kennis en cultuur, maar ook met elkaar. Meerwaarde creëren, samen met partners en gebruikers staat de komende jaren centraal.

De burger die zich wil informeren door de massale digitale informatie die op internet te vinden is, moet zelf een hoge mate van kennis bezitten om de juiste informatie te kunnen vinden. De bibliotheek wil daarbij een betrouwbare en onafhankelijke rol spelen. De bibliotheek koppelt de vraag aan het aanbod en ontwikkelt zich als het knooppunt voor fysieke en digitale informatie.

Het is onze kracht om het enorme aanbod aan informatie (analoge en digitale) te verbinden met mensen en organisaties in een regionale of lokale context. Op zo'n manier dat we midden in de lokale samenleving staan en waarbij maatwerk en samenwerken vanzelfsprekend is.

De bibliotheek ontwikkelt zich tot een platform om kennis op te bouwen, te ontwikkelen en uit te proberen. Dat doen wij door gebruik te maken van kennis die overal al beschikbaar is en ervoor te zorgen dat die kennis gevonden, gemaakt en gedeeld kan worden. De goed opgeleide medewerkers van de bibliotheek spelen hierin een cruciale rol.

### E-books

In het huidige digitale tijdperk wordt het lezen van e-books steeds populairder. Gezien de complexiteit rondom het leenrecht voor e-books, volgt Bibliotheken Mar en Fean de landelijke ontwikkelingen, waarin Bibliotheek.nl zorgt voor het landelijke aanbod. Het digitale boek is voornamelijk een aanvulling op het papieren boek en geen vervanging. In de bibliotheek, op de website, nieuwsbrief en de sociale media maken wij onze klanten bekend met het aanbod van e-books en bieden wij technische ondersteuning bij het gebruik ervan.

## Digitale databanken

In alle vestigingen van Bibliotheken Mar en Fean kunnen gebruikers verschillende databanken raadplegen. Er zijn een aantal gespecialiseerde bestanden waar men in de bibliotheek gebruik van kan maken onder meer krantenartikelen (Krantenbank), recensies en uittreksels (Literom/Wereldliteratuur) en de consumentengids.

## Website

De website van Bibliotheken Mar en Fean is de digitale spil in de dienstverlening voor én informatieverstrekking aan de bibliotheekleden. Zij is de toegangspoort tot onze collectie en onze dienstverlening. Digitaal biedt de website mogelijkheden om ook externe collecties bijvoorbeeld in het kader van cultuurhuizen, te koppelen. De website is gebouwd in een WaaS-omgeving (Website as a Service) en is een product van Bibliotheek.nl. De komende jaren wordt gewerkt aan uitbreiding van de functionaliteit van de WaaS. Hierin volgen wij de landelijke ontwikkelingen die zullen leiden naar een betere dienstverlening aan onze leden en de interactie met hen vergroten.

Bibliotheken Mar en Fean heeft 14 vestigingen met een eigen website die kunnen worden ingezet voor de lokale verankering. Daarbij is ook de vertaling van de digitale naar de fysieke bibliotheek een belangrijk onderdeel. Lokale activiteiten en verbanden krijgen ruime aandacht op de websites.

In deze beleidsperiode worden deze websites interactiever. Lokale websites kunnen benut worden om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van onze klanten om zo de dienstverlening te verbeteren.

## G!DS

G!DS is de digitale sociale en culturele kaart van de openbare bibliotheken in Nederland. G!DS is een landelijke database en bevat organisatiegegevens op het terrein van onder meer zorg, werk, onderwijs, cultuur en recreatie. Iedere bibliotheek beschikt over G!DS. Binnen Mar en Fean verzorgen geschoolde medewerkers de informatie vanuit de bibliotheek, zodat deze actueel en up-to-date blijft. In het kader van cultureel ondernemerschap kunnen samenwerkende organisaties de G!ds als database invoeren en daarbij gebruik maken van onze expertise op dit gebied.

## Tabletcafé Leren en delen!

Om mensen te ondersteunen en wegwijs te maken in de digitale wereld zullen wij activiteiten ontwikkelen zoals bijvoorbeeld het tabletcafé.

Dit is een open inloop voor tabletbezitters en –geïnteresseerden om ervaringen uit te wisselen over onder andere apps, e-Books binnenhalen, e-mailadressen koppelen aan tablets, etc.

In de bibliotheken Sneek, Joure, Lemmer, Bolsward en Makkum is SeniorWeb actief met cursussen voor ouderen.

## Sociale media

Bibliotheken Mar en Fean onderhoudt verschillende accounts op Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest en Wordpress (blog). De accounts dienen een tweeledig doel, het informeren van én het communiceren met leden en niet-leden. De sociale media gaan een grotere rol spelen in de lokale verankering, waarbij onderlinge ervaringen gedeeld kunnen worden met partners. Het uitbreiden van onze dienstverlening via sociale media vraagt om een grotere deskundigheid van onze medewerkers en een grotere bekendheid bij het publiek.

## De makersplaats (fablabs of makerspaces)

Een makersplaats biedt mensen met een gedeelde interesse rondom een bepaald onderwerp (veelal rondom technologie, digitale zaken en wetenschap, maar dit is niet noodzakelijk) de ruimte en middelen om elkaar te ontmoeten, te socialiseren, samen te werken, creëren en kennis delen. De vraag of makersplaatsen passen bij de bibliotheek, begint bij een andere rolopvatting van de bibliotheek.

**Bibliotheekvisionair David Lankes verwoordt dit als volgt:**

*“The mission of librarians is to improve society through facilitating knowledge creation in their communities.”*

Tot op heden houden bibliotheken zich met name bezig met het verbinden van mensen en informatie om hen te ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling. Redenerend vanuit de denkwijze van Lankes zou de bibliotheek het delen en creëren van kennis moeten faciliteren.

**De Makersplaats faciliteert een ruimte inclusief benodigde apparatuur:**

- Produceert (gezamenlijk met gebruikers) informatie, kennis, diensten en/of producten.
- Is er door en voor gebruikers rondom een specifiek thema.
- Ondersteunt en werkt samen met lokale initiatieven.
- Ondersteunt persoonlijke en professionele ontwikkeling van mensen.
- Is een ruimte voor kennisdeling en ontmoeting.

Bibliotheken Mar en Fean gaat het concept makersplaats binnen de grote bibliotheekvestigingen inventariseren en ermee experimenteren, in samenwerking met lokale partijen en/of bedrijven. Voorbeelden van makersplaatsen zijn de Nieuwsmaker of Fablabs.

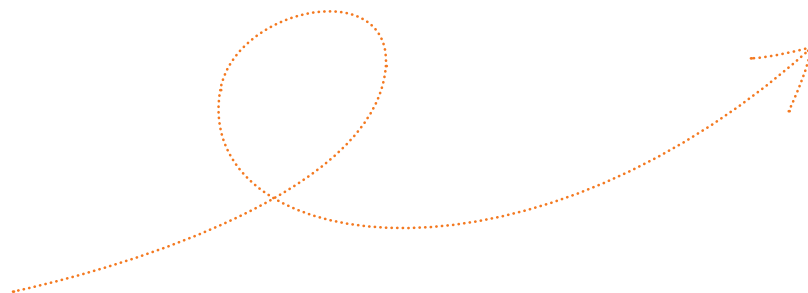
**Daarnaast gaan we gebruik maken van FryskLab.**

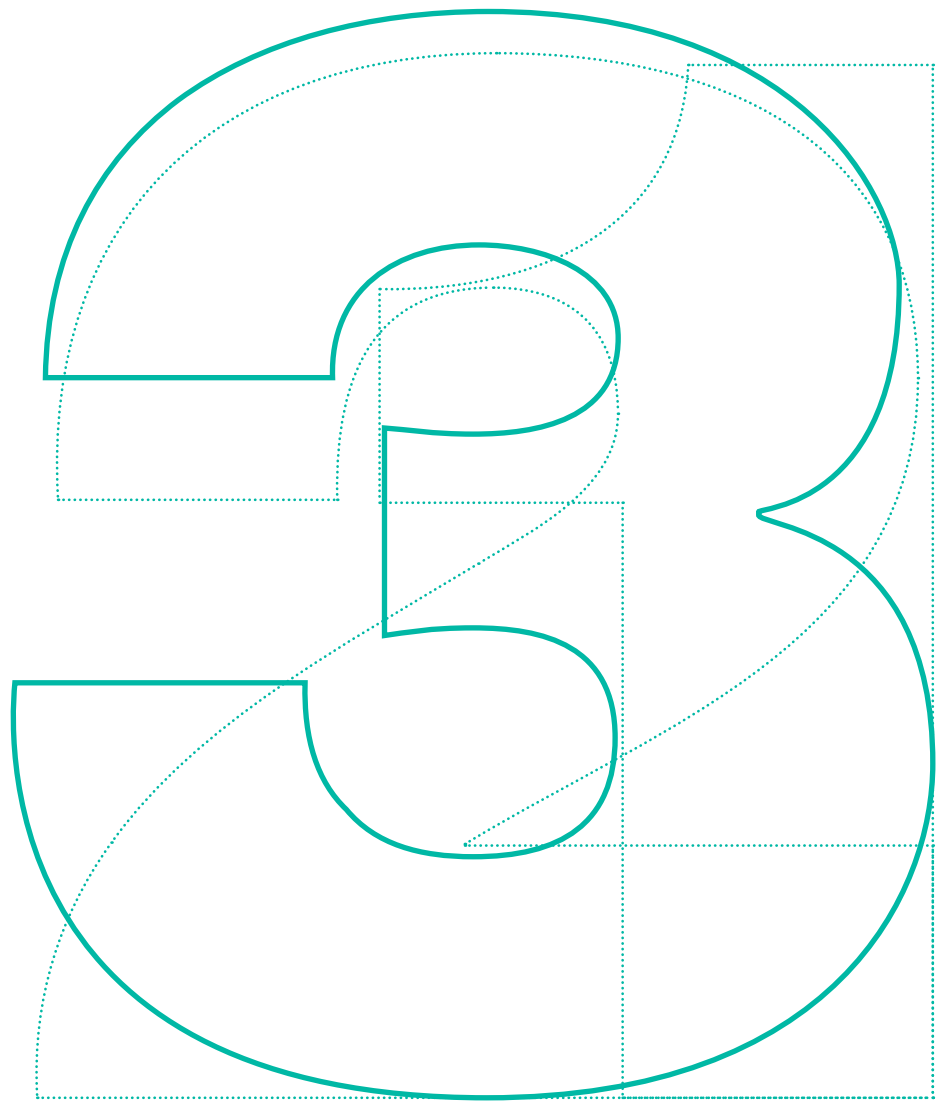
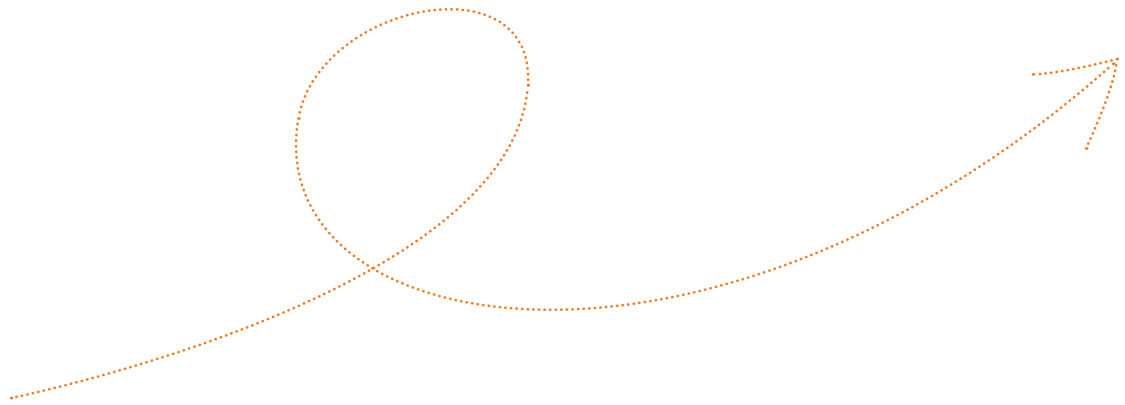
FryskLab is een mobiel FabLab dat voor iedereen die daar interesse in heeft, ingezet kan worden. Met op maat gemaakte educatieprogramma's dragen zij bij aan het uitdragen van *21st Century Skills* in het onderwijs. Voor ondernemers bieden zij kansen om met open design workshops te werken aan productontwikkeling en innovatie.

### **Nieuwsbrief**

Vanuit Bibliotheken Mar en Fean wordt per gemeente een nieuwsbrief verzorgd. Hiermee bereiken wij een kwart van onze volwassen leden. Plaatselijke en landelijke activiteiten worden onder de aandacht gebracht en daarmee functioneert de nieuwsbrief als marketinginstrument en schakel met de website. Naast de reguliere nieuwsbrief worden *special interest* nieuwsbrieven verstuurd, bijvoorbeeld over de samenwerking met de Volksuniversiteit.

De nieuwsbrief is voor de digitale bibliotheek bij uitstek het medium om onze leden en niet-leden te bereiken.







# HOOFDSTUK 3 INZET VAN DE MIDDELEN: HOE WE HET GAAN DOEN!



## 3.1. Inleiding

In de vorige hoofdstukken is beschreven wat Bibliotheken Mar en Fean de komende jaren wil bereiken. Nu gaan we in op hoe we dat willen bereiken en wat daar voor nodig is. We doen dit aan de hand van de volgende onderwerpen:

- Bedrijfsvoering
- Marketing en communicatie
- Personeel

## 3.2. Bedrijfsvoering

### DOELSTELLING:

onze bedrijfsvoering is efficiënt en doelmatig

#### Personeel en organisatie

Goed werkgeverschap is belangrijk. Het HRM-beleid voor de komende beleidsperiode is daarom apart beschreven in het hoofdstuk 'Personeelsbeleid'. In het licht van bedrijfsvoering kijken we, als het om P&O gaat, vooral naar de inzet van personeel als het gaat om nieuwe dienstverlening. Het verwerven van eigen inkomsten met nieuwe activiteiten in onze bibliotheken, in scholen en in het cultuurbedrijf/cultuurhuis in samenwerking met lokale partners leidt tot het heroverwegen van functies. In Mar en Fean zijn daarom in 2014 al nieuwe functies gecreëerd voor bijv. marketing, communicatie, leesconsulenten etc. In de nieuwe beleidsperiode zullen we vaker functies aanpassen, wijzigen om aan nieuwe dienstverlening te kunnen voldoen. De scholing van het personeel zal daarop worden aangepast en wordt steeds meer op maat en naar eigen inzicht passend binnen de prioriteiten van Mar en Fean: acquisitie, ambassadeur, werken met groepen, digitale media etc.

#### 'Nieuw voor oud'

We zijn ambitieus en hebben veel plannen in de komende beleidsperiode. Echter de financiële middelen lopen terug en mogelijke nieuwe verdienmodellen zijn (nog) niet van dien aard dat ze de terugloop van middelen compenseren. Daarom hanteren we de stelregel 'nieuw voor oud'. We zullen ons product/dienstenaanbod voortdurend kritisch evalueren en activiteiten toetsen op relevantie en resultaat in relatie met de kosten. Activiteiten die daar niet aan voldoen zullen we eerder dan voorheen afronden en stoppen. We worden aanmerkelijk kritischer op wat we kunnen en doen.

### **Nieuw systeem voor contractbeheer**

In 2014 zijn alle contracten met leveranciers beoordeeld en zo mogelijk opnieuw aanbesteed bij verschillende partijen of zijn er nieuwe prijsafspraken gemaakt. Dit heeft geleid tot aanzienlijke kostenbesparingen, tot inzicht in alle kostenposten en het verloop van budgetten. Het is belangrijk dat de opgedane kennis en ervaring wordt geborgd in een systeem voor gezamenlijke inkoop (bijv. kantoorbenodigdheden) en contractbeheer (bijv. energie, kopieermachines, etc.). Het beheren van de contracten (signaleren, wijzigen bij afloop, etc.) is zo'n voorbeeld van een nieuwe taak/functie zoals aangegeven bij Personeel en organisatie.

### **Automatisering**

We zijn er op gericht om werkprocessen daar waar mogelijk steeds efficiënter in te richten met behulp van automatisering. Ook hierbij is de afweging resultaat en rendement van groot belang op basis van vooraf opgestelde criteria.

### **Kwaliteitszorg en certificering**

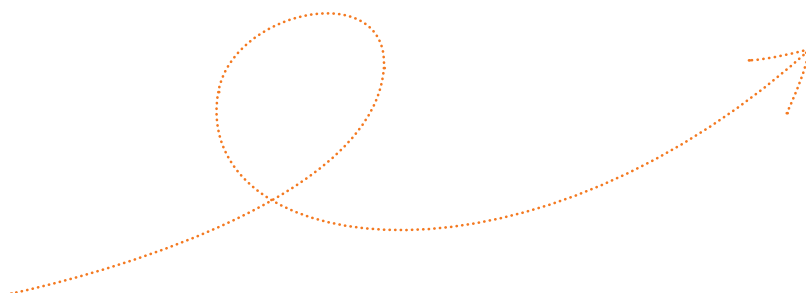
In 2015 zal er opnieuw een audit plaatsvinden op basis van de nieuwe certificeringseisen. Het auditrapport zal aanleiding zijn om verbeterpunten te formuleren.

### **Managementinformatie**

Om adequaat te kunnen inspelen op ontwikkelingen is het belangrijk dat de managementinformatie op orde is. Wij werken voortdurend aan verbetering. Zo is er in 2014 een informatieprotocol ontwikkeld voor de Raad van Toezicht en zijn er succesbepalende factoren en kritische succesfactoren geformuleerd en vastgesteld. Raad van Toezicht en directeur/bestuurder hebben zo de mogelijkheid om met de geleverde managementinformatie de organisatie te monitoren. Daarbij gaat het om het effectueren van beleid en strategie en behoud van een financiële gezonde organisatie. De managementrapportage wordt door de managers gezien als het instrument om per gemeente de bedrijfsvoering en de resultaten te kunnen monitoren.

### **Nieuwe financiële bronnen**

De bibliotheek is voor 80% van haar inkomsten afhankelijk van gemeentelijke subsidies. Cultureel ondernemerschap is noodzakelijk om in samenwerking met partners nieuwe vormen van dienstverlening en eventuele verdienmodellen te ontwikkelen. In samenwerking met lokale partners onderzoeken we de mogelijkheden voor een nieuw productenaanbod dat aansluit op de wensen en behoeften van specifieke doelgroepen en bedrijven. We zullen onze gebouwen zo inrichten dat ze ook 'bruikbaar' zijn voor anderen en geschikt voor verhuur. Tenslotte zien we mogelijkheden om onze dienstverlening in het onderwijs uit te breiden.



### 3.3. Marketing en communicatie

#### DOELSTELLING:

Zichtbaarheid vergroten en het imago actualiseren is voor Bibliotheken Mar en Fean van wezenlijk belang om haar doelstellingen te realiseren.

Het bibliotheekwerk in Nederland heeft te maken met terugloop van het aantal leden en uitleningen. Steeds belangrijker wordt dan ook de vraag hoe we de afname een halt kunnen toe roepen. Ook wordt de rol van de bibliotheek in de samenleving anders. De ontmoetingsfunctie van de bibliotheek wordt steeds belangrijker. De bibliotheek wordt de plek voor ontdekken, ontmoeten en ontspannen. Door inzet van marketinginstrumenten willen we de zichtbaarheid vergroten met als doel ledenbehoud, nieuwe leden werven, meer bezoekers en toename van deelname aan activiteiten van de bibliotheek.

Voor de digitale bibliotheek zijn zichtbaarheid op internet en de ontwikkeling van digitale diensten die aansluiten bij de wensen van onze klanten, het uitgangspunt. Bij de educatieve bibliotheek gaat het om de relatie verder uit te bouwen met de educatieve instellingen en dienstverlening te ontwikkelen die aansluit bij de vragen van het onderwijs.

#### Zichtbaarheid en imago

Het Biebpanel-onderzoek dat in het najaar 2014 heeft plaatsgevonden onder klanten en niet-klanten, laat zien dat mensen het belangrijk vinden dat de bibliotheek in de toekomst blijft bestaan. Ook niet-leden vinden dit van belang. De bibliotheek heeft een naamsbekendheid van 100% in ons land. Het beeld dat niet-leden hebben van de bibliotheek is echter verouderd.

Boeken en lezen, zowel digitaal als fysiek blijven een belangrijke kerntaak van de bibliotheek. De bibliotheek als ontmoetingsplek wordt steeds belangrijker en de bibliotheek wordt nog steeds gezien als laagdrempelig en betrouwbaar.

Tevredenheid van de klant, maar ook het imago dat de bibliotheek wil uitstralen, bepaalt of het publiek weet wat ze van de bibliotheek kan verwachten. Activiteiten, dienstverlening en medewerkers bepalen mede het imago van de bibliotheek. Ook de wijze waarop we communiceren is hierop van invloed. Bibliotheken Mar en Fean kiest voor een professionele uitstraling en voor kwaliteit om ons imago te verbeteren.

De bibliotheek werkt met een groot aantal instellingen samen. Met lokale samenwerking willen wij het draagvlak voor de kernwaarden van de bibliotheek vergroten en zo meer zichtbaar zijn in het culturele-, educatieve - en maatschappelijke veld. Een actief relatiebeheer is nodig om kansen en mogelijkheden voor samenwerking te benutten.

De samenwerking zal per organisatie of instelling verschillen en afgestemd worden op de wensen en de mogelijkheden van de samenwerkingspartner. De kerntaak van de bibliotheek is daarbij leidraad.

Zichtbaarheid komt tot uitdrukking in campagnes, activiteiten en promotie. Inzet van sociale media is daarbij onontbeerlijk en zal planmatig worden opgepakt.

In de komende beleidsperiode zetten wij in op het kennen van onze klanten; wij zullen klantgedrag monitoren o.a. via Biebpanel. Op basis van de uitkomsten hiervan gaan we verbeteracties formuleren zodat we onze dienstverlening steeds verder kunnen optimaliseren. Medewerkers spelen hierbij een belangrijke rol omdat zij bij uitstek de klanten kennen en de klantvraag kunnen vertalen in dienstverlening.

### 3.4. Personeel: HRM-beleid

#### DOELSTELLING:

#### Samen werken aan maatwerk

Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van onze organisatie. Om onze beleidsdoelstellingen voor de komende jaren te realiseren zijn gemotiveerde, ondernemende, goed opgeleide en flexibele medewerkers nodig. Medewerkers die met plezier hun werk doen, intern en extern op samenwerken zijn gericht en die kwaliteit willen en kunnen leveren. De kerncompetenties die daar bij horen zijn: klantgerichtheid, lerend vermogen, pro-activiteit, samenwerken, kwaliteitsbewustzijn. Het gericht sturen op de ontwikkeling van deze competenties bij alle medewerkers heeft prioriteit in de komende beleidsperiode.

De structuur van de organisatie is aangepast aan de eisen die aan een ondernemende en toekomstbestendige bibliotheek worden gesteld. Lokale verankering, maatwerk en verdergaande professionalisering zijn richtinggevend principes. Voor de drie programmalijnen -de fysieke, de educatieve en de digitale - zijn nieuwe resultaatgerichte functieprofielen opgesteld. Het management stuurt de medewerkers rechtstreeks aan, waarbij de focus ligt op het behalen van de afgesproken resultaten.

Ons medewerkersbestand wordt gekenmerkt door een hoge gemiddelde leeftijd (in 2014 is de gemiddelde leeftijd 51 jaar) en een gemiddelde duur van het dienstverband van (in 2014) 18 jaar. Als gevolg van de ingrijpende bezuinigingen worden medewerkers die uitstromen door pensionering niet meer vervangen door de aanstelling van nieuwe medewerkers. Daarnaast is er door de huidige slechte arbeidsmarkt nauwelijks uitstroom van medewerkers die hun loopbaan voortzetten bij een andere organisatie.

Omdat er geen instroom is van jonge medewerkers en de uitstroom zich hoofdzakelijk beperkt tot medewerkers die met pensioen gaan, zal de gemiddelde leeftijd van het medewerkersbestand de komende jaren naar verwachting nog hoger worden. Ook de gemiddelde duur van het dienstverband neemt toe.

Naast het gericht sturen op de verdere ontwikkeling van de kerncompetenties is daarom het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers een speerpunt van het personeelsbeleid. Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin medewerkers productief, gemotiveerd en gezond willen en kunnen blijven werken. Duurzaam inzetbare medewerkers zijn veranderingsbereid en continue in ontwikkeling, en leveren zo meerwaarde voor de organisatie en voor zichzelf.

Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen loopbaanontwikkeling en worden daarin gefaciliteerd door hun manager. Uitgangspunt bij de ontwikkeling van medewerkers is het versterken en ontdekken van hun talenten en kwaliteiten. Medewerkers worden gemotiveerd en gestimuleerd om hun loopbaan zelf vorm te geven, en doorgroeimogelijkheden binnen en buiten de organisatie te benutten. Bibliotheken Mar en Fean is als lerende organisatie gefocust op het behouden en versterken van de wendbaarheid en weerbaarheid van alle medewerkers binnen de eigen organisatie. En op het bevorderen van de doorgroeimogelijkheden van medewerkers naar functies buiten de eigen organisatie. Medewerkers krijgen daarom een persoonlijk scholingsbudget van € 250 per jaar dat in overleg met de manager kan worden besteed aan persoonlijke ontwikkeling.

Binnen een lerende organisatie is vanzelfsprekend plaats voor het inzetten van stagiairs uit diverse opleidingsrichtingen (marketing, retail, digitale communicatie, educatie e.d.). De studenten krijgen de kans theoretische kennis in de praktijk te brengen en hun competenties verder te ontwikkelen. Hiermee draagt Bibliotheken Mar en Fean actief bij aan de opleiding van jonge mensen. Studenten hebben een frisse kijk op de organisatie en brengen nieuwe, specialistische kennis in. Het (projectmatig) samenwerken met studenten is voor ervaren medewerkers daarom een leerzame uitdaging. Zo leveren de studenten op hun beurt een welkome (tijdelijke) bijdrage aan de diversiteit van het medewerkersbestand en aan het optimaliseren van de dienstverlening van de bibliotheek.

Het scholingsbeleid, functioneringsbeleid, loopbaanbeleid (instroom, doorstroom en uitstroom) en het arbo-

en verzuimbeleid scheppen de kaders waarbinnen gewerkt kan worden aan de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers. De uitkomst van het in oktober 2014 uitgevoerde MedewerkerstevredenheidsOnderzoek (MTO) geeft antwoord op de vraag wat de medewerkers nodig hebben om gemotiveerd, gezond en met plezier te blijven werken. De MTO-resultaten zijn belangrijke bouwstenen voor het personeelsbeleid. Het MTO 2014 is de nulmeting van waar we nu staan als organisatie.

Na de fusie en de recente ingrijpende reorganisatie is er behoefte aan het versterken van het wij-gevoel. Samenwerken aan maatwerk is immers alleen mogelijk als alle neuzen dezelfde kant op staan. In de komende tijd worden activiteiten ontwikkeld die het wij-gevoel versterken zoals personeelsbijeenkomsten met een interactieve aanpak gericht op kennismaking en kennisdelen, interactief communiceren door het inzetten van interne social media en intranet en kortdurende of langdurende uitwisseling van medewerkers binnen de organisatie. Ook het bedrijfsbreed samenwerken op projectmatige basis en het harmoniseren van de nog bestaande verschillen in personeelsregelingen bevorderen de eenwording en de onderlinge verbondenheid. Last but not least zullen we activiteiten ondernemen die leuk en inspirerend zijn zoals het jaarlijkse bedrijfsuitje en besteding van het geld in het z.g. Inspiratiefonds.

### Vrijwilligersbeleid

Bij Bibliotheken Mar en Fean zijn in 2014 zo'n 40 vrijwilligers actief bij de boekendienst aan huis, ondersteunende werkzaamheden bijv. in Bibliotheek Koudum en bij de ontvangst van cursisten (Volksuniversiteit), opruimwerkzaamheden etc. Ook zijn er vrijwilligers actief die een bijdrage leveren vanuit hun deskundigheid of interessegebied zoals bijv. de vrijwilligers die laaggeletterden begeleiden in de Digi-Taalhuizen.

In de toekomst zullen we ook steeds vaker te maken krijgen met vrijwilligers die via de gemeente binnenkomen in het kader van participatie. Het kan daarbij gaan om vrijwilligerswerk als tegenprestatie voor een uitkering of het bieden van plekken om werkervaring op te bouwen.

In dit meerjarenbeleidsplan van Bibliotheken Mar en Fean schrijven wij dat het bibliotheekwerk in een nieuwe fase komt waarbij het zwaartepunt geleidelijk verschuift van uitleenfunctie naar educatie, kennis delen en ontmoetingsfunctie. Het is daarbij in toenemende mate mogelijk en wenselijk ook een beroep te doen op de kracht en actieve betrokkenheid van burgers in de samenleving, die tevens verbindingen kunnen leggen met andere groepen en (sociale) netwerken. Als gastvrouw/heer, zeker bij de invulling van de ontmoetingsfunctie, kunnen vrijwilligers een rol vervullen. Betaalde krachten schuiven door naar (deels nieuwe) functies, waarvoor bepaalde beroepsgerelateerde kwalificaties nodig zijn. In de wijze waarop de samenwerking tussen betaalde en onbetaalde medewerkers de komende jaren vorm zal krijgen liggen nieuwe uitdagingen en kansen. Het vraagt om een enorme omslag in de cultuur van werken en de wijze waarop we het bibliotheekwerk organiseren. Het vraagt om een adequaat vrijwilligersbeleid.

Vrijwilligersbeleid dient als handvat voor de samenwerking tussen betaalde en onbetaalde krachten bij het verwezenlijken van de ambities van de bibliotheken.

Het vrijwilligersbeleid bevat goede voorwaarden waaronder het werk verricht kan worden, de waardering voor de prestaties en ondersteuning in het werk.

Zonder dat daarbij sprake is van verdringing van betaalde functies en met als uitgangspunt dat deze samenwerking de dienstverlening ten goede komt.

De afbakening tussen betaald en onbetaald werk is formeel geregeld in artikel 48 van de CAO voor Openbare Bibliotheken. Op basis van dit artikel kan geconcludeerd worden dat vrijwilligers inzetbaar zijn op additionele taken, in niet cao gerelateerde functies. Volgens de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) is de inzet van vrijwilligers juist een uiting van maatschappelijke verantwoordelijkheid van instellingen. Zij zijn van mening dat vrijwilligers bij hun activiteiten professioneel ondersteund en begeleid moeten worden. Dat is juist nodig om de dienstverlening op het vereiste kwaliteitsniveau te kunnen leveren.

Bibliotheken Mar en Fean kiest er voor om vrijwilligers in te zetten op additionele taken ten behoeve van het 'traditionele' bibliotheekwerk. Daarbij gaat het om de boekendienst aan huis, opruimen, helpen bij activiteiten, logistiek etc. Bibliotheken Mar en Fean experimenteert met nieuwe vormen van samenwerking tussen betaalde en onbetaalde medewerkers. In de cultuurhuizen in Workum en Bolsward zal nauw samengewerkt worden met de vrijwillige medewerkers van de musea. Vrijwilligers met een specifieke deskundigheid worden ingezet in de Digi-Taalhuizen. Z.g. burgerinitiatieven en communities vinden een platform in de bibliotheek die we graag stimuleren en ondersteunen. In deze gevallen is de situatie anders en dienen er ook andersoortige afspraken gemaakt te worden.

Het aantrekken van meer vrijwilligers in onze organisatie zal hoe dan ook impact hebben op de wijze waarop het werk georganiseerd wordt, de onderlinge verhoudingen en de cultuur. Het is daarom van belang dat het managementteam er voor zorgt dat medewerkers deze veranderingen gaan zien in het licht van het veranderende werkveld. We willen focussen op de ontwikkeling van medewerkers en zo werken aan draagvlak en het realiseren van nieuwe manieren van werken en dienstverlening.

### 3.5. Waar staan wij over vier jaar?

De wereld verandert de bibliotheek! In dit meerjarenbeleidsplan beschrijven we onze visie op de maatschappelijke opdracht van de bibliotheek in een veranderende samenleving en de daadwerkelijk acties waarmee we gaan starten. We gaan op weg, soms langs zijwegen, dan weer via gebaande paden, soms alleen maar liever samen met anderen. Daarom is dit geen sluitende opsomming van plannen met meetbare doelstellingen, maar eerder een reisbeschrijving naar een punt op de horizon en het startpunt van vertrek. Toch willen we hier een beeld schetsen waar wij staan over vier jaar. Dit is het beeld wat we nu voor ogen hebben.

Over vier jaren zijn er cultuurhuizen in de voormalige stadhuizen van Bolsward en Workum. De cultuurhuizen zijn huizen van verhalen en het bruist er van de activiteiten van en voor de inwoners en bezoekers van de steden. Ook in Súdwest-Fryslân werken de culturele partners nauw samen vanuit een gezamenlijke visie aan een mooi productenaanbod en de jaarlijks (Fr)uitmarkt wordt elk jaar meer succesvol. In Heerenveen neemt de bibliotheek deel in het Cultuurbedrijf Heerenveen als gewaardeerde partner die participeert in vernieuwende activiteiten van en voor de inwoners en bezoekers van Heerenveen. Het cultuurbedrijf geeft een boost aan het culturele leven en weet ook bedrijven aan zich te binden door spraakmakende activiteiten. In De Friese Meren weet Bibliotheken Mar en Fean de bibliotheken in Joure, Lemmer en Balk te behouden alsmede schoolbibliotheken in de buitendorpen. In Balk is de bibliotheek nog steeds gehuisvest in het voormalige gemeentehuis. Wel in afgeslankte vorm en samen met andere sociale en culturele partners. In De Friese Meren werkt de bibliotheek samen met de culturele- en welzijnsinstellingen en is zij trekker van het programma 'Samenwerken in De Friese Meren'. Onze bibliotheken fungeren als platform waar informatie gemaakt en gedeeld kan worden en waar initiatieven van en voor de inwoners een plek kunnen krijgen.

Over vier jaar hebben we nog steeds een mooie, actuele collectie boeken voor recreatief en informatief lezen. Het landelijk aanbod e-books is gegroeid, even als het gebruik daarvan. De omvang van de fysieke collectie anticipeert op het aanbod en gebruik van e-books. Enthousiaste lezers weten ons te vinden voor het vinden van informatie, het delen van kennis, ervaringen en het onderhouden van contacten met gelijkgezinden. Wij helpen mensen met een leesbeperking aan media of helpen ze op weg naar andere mogelijkheden.

Over vier jaar zijn er in Sneek, Heerenveen en Joure Digi-Taalhuizen in de bibliotheken en in al onze vestigingen worden laaggeletterden begeleid bij het oefenen in de basisvaardigheden als lezen en mediawijs zijn. Wij hebben in beeld waar de laaggeletterden zijn en hoe ze het best bereikt kunnen worden. Er zijn ondersteuningsprogramma's uitgerold waar een groeiend deel van de laaggeletterden gebruik van maakt. We zijn onderdeel van een netwerk waarin alle partners verenigd zijn die het bestrijden van laaggeletterdheid als hun taak zien.

We bieden in onze bibliotheken een programma met activiteiten die we met onze lokale partners of zelf organiseren. Bezoekers komen graag naar onze bibliotheken en schrijven zich in voor cursussen en workshops.

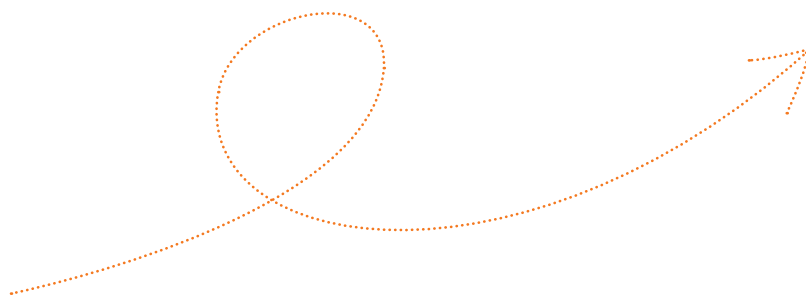
Maatschappelijke organisaties, bedrijven en gemeenten gebruiken de bibliotheek als platform om informatie en kennis te delen. In de grote bibliotheken zijn z.g. makersplaatsen ingericht die invulling geven aan vernieuwende lokale initiatieven.

Over vier jaar is de bibliotheek een bekende werkplek, waar mensen elkaar vinden om te studeren of te werken.

Over vier jaar maakt het grootste deel van de basisscholen in onze gemeenten gebruik van het programma 'De Bibliotheek op School', zodat vrij lezen een vaste plaats krijgt in het onderwijsprogramma en kinderen meetbaar meer plezier krijgen in lezen en daardoor meer en beter gaan lezen. In het Voortgezet onderwijs en het MBO zijn we begonnen met het vervolg op Biebsearch 'De Bibliotheek op School'.

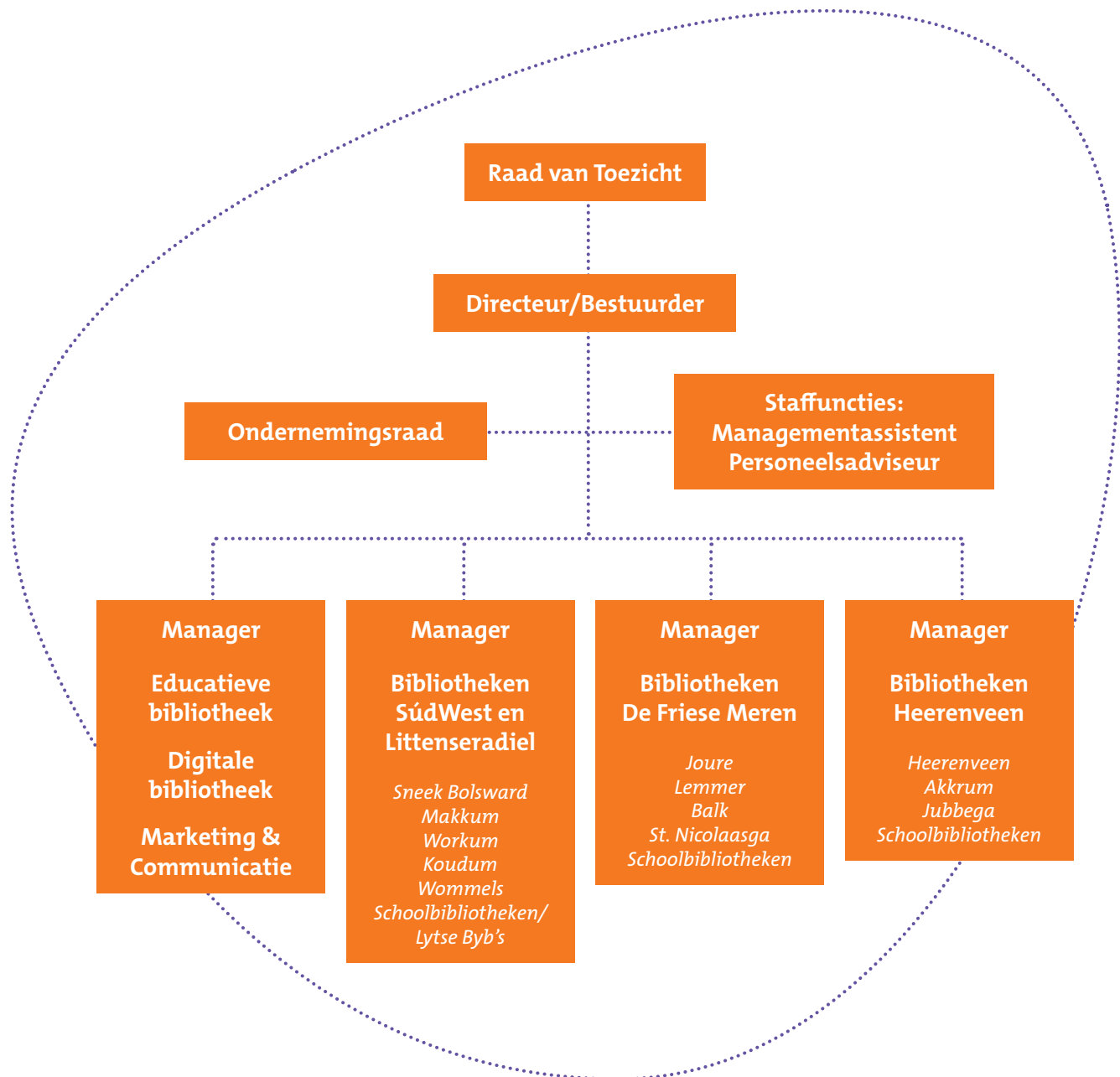
Dit is het beeld dat wij nu voor ogen hebben. Het is heel goed mogelijk dat het beeld gedurende onze reis wijzigt of wordt aangevuld met nieuwe ontwikkelingen en inzichten.

We doen het namelijk niet alleen, we werken samen met veel partners en we hebben een nauwe relatie met onze klanten. Veel van onze doelen kunnen we dan ook alleen bereiken als we enthousiasme en commitment bij deze partners weten te wekken. Want dan zal er sprake zijn van een toekomstbestendige bibliotheek.



# BIJLAGE 1:

## ORGANOGRAM BIBLIOTHEKEN MAR EN FEAN





## BIJLAGE 2:

# FINANCIËN; RISICO-ANALYSE BELEIDSPLAN 2015 - 2019

Juist in onzekere tijden is het extra van belang om goed inzicht te hebben in mogelijke risico's. Voor Bibliotheken Mar en Fean onderkennen wij de volgende risico's:

### Financieel

- Afname subsidies als gevolg van bezuinigingen met name in de gemeenten Súdwest-Fryslân, Heerenveen en De Friese Meren.
- Geen indexering: blijvende hantering van de nullijn is een verkapte bezuiniging.
- Uitname uit het gemeentefonds voor de landelijke digitale bibliotheek betekent een extra korting op de gemeentelijke subsidies.
- In 2018 vindt de herindeling plaats van de gemeente Littenseradiel. Een deel van de gemeente zal worden toegevoegd aan Súdwest-Fryslân. Op dit moment is nog onvoldoende bekend over de toerekening van de middelen voor het bibliotheekwerk in deze regio en de bibliotheek in Wommels.
- De bezuinigingen in De Friese Meren zijn van dien aard dat behoud van de bibliotheken in Lemmer en Balk afhankelijk is van het aan kunnen gaan van samenwerking met partners en vernieuwende initiatieven in het gemeentehuis van Balk.
- De komende jaren zal het aantal betalende leden (contributies en leengelden) blijven dalen. De inkomsten van leden die digitaal lenen zullen de kosten onvoldoende compenseren. Er is een risico dat Bibliotheken Mar en Fean er onvoldoende in slaagt om nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen.

### Personeel

- Bij bezuinigingen kan de publieksdienst onder druk komen te staan en daarmee de duurzame inzet van medewerkers waarvan de competenties onvoldoende aansluiten bij de veranderende functie van de bibliotheek.
- Kennis en vaardigheden sluiten niet helemaal aan, met name op het gebied van digitale media, acquisitie, ondernemerschap en didactische vaardigheden.
- Uitstroom van medewerkers in de periode 2015 – 2019 (219 uur uitstroom i.v.m. AOW-gerechtigde leeftijd = 14% van de totale formatie per 01.01.2015) betekent niet alleen verlies van specifieke deskundigheden maar ook het risico dat bij bezuinigingen de uitstroom niet vervangen kan worden. Het betreft verlies van specifieke deskundigheden binnen de afdeling Dwarsverband waarin juist de vernieuwing van het bibliotheekwerk wordt geïnitieerd en ontwikkeld.
- Voor medewerkers die willen doorgroeien, zijn de mogelijkheden binnen onze organisatie beperkt ondanks de ambities die we hebben.
- Onvoldoende flexibiliteit in het personeelsbestand na de reorganisatie vanwege minder medewerkers.
- Eenmansbezettingen in de bibliotheken kunnen extra werkdruk opleveren.
- Inzet van vrijwilligers kan veel opleveren maar kan ook spanningen geven.

### Huisvesting

- Verkoop van het bibliotheekpand in Bolsward kan moeilijk zijn in de huidige conjunctuur ondanks dat het pand op een A-locatie staat.

### Innovatie en vernieuwing

- Slim samenwerken met partners is noodzakelijk en een uitdaging. Belangrijk daarbij is dat Bibliotheken Mar en Fean de eigen kernwaarden weet te behouden alsmede de kwaliteit van dienstverlening aan leden en bezoekers. Vermindering of zelfs verlies daarvan is risicovol.

## BIJLAGE 3:

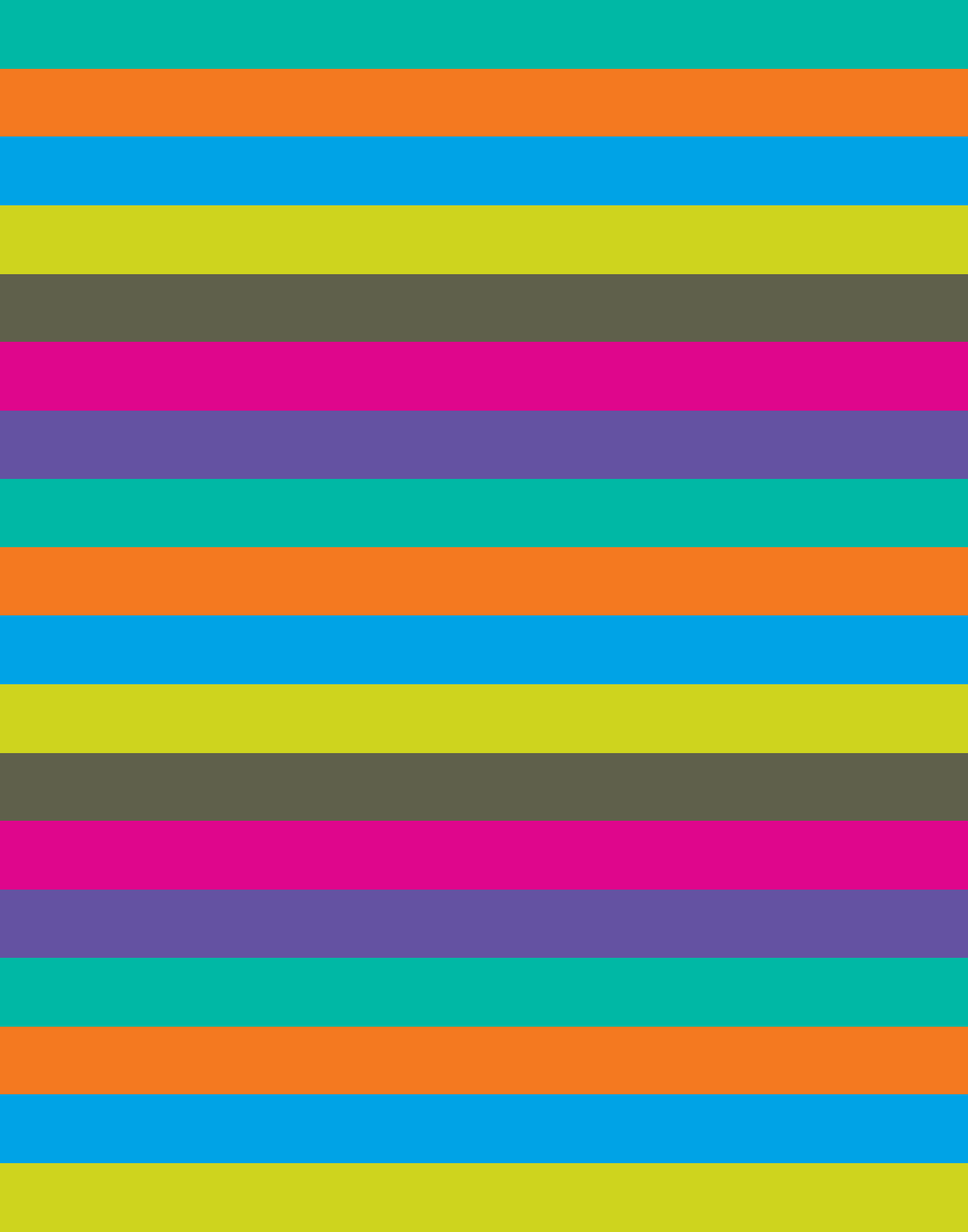
### FINANCIËN: MEERJARENRAMING 2015-2019

BATEN	Raming 2015	Raming 2016	Raming 2017	Raming 2018	Raming 2019
Exploitatiesubsidie gemeente	€ 3.848.380	€ 3.735.570	€ 3.678.550	€ 3.687.040	€ 3.708.230
Doelsubsidies	€ 9.200	€ -	€ -	€ -	€ -
Bijdrage Friese literatuur	€ 11.100	€ 11.100	€ 11.100	€ 11.100	€ 11.100
Opbrengsten	€ 934.450	€ 924.450	€ 914.450	€ 904.450	€ 894.450
Specifieke dienstverlening	€ 77.970	€ 92.970	€ 107.970	€ 122.970	€ 137.970
Diverse baten	€ 20.800	€ 20.800	€ 20.800	€ 20.800	€ 20.800
Overige projectbaten	€ 21.040	€ 21.460	€ 21.890	€ 22.330	€ 22.780
<b>Totaal baten</b>	<b>€ 4.922.940</b>	<b>€ 4.806.350</b>	<b>€ 4.754.760</b>	<b>€ 4.768.690</b>	<b>€ 4.795.330</b>

LASTEN	Raming 2015	Raming 2016	Raming 2017	Raming 2018	Raming 2019
Bestuur en organisatie	€ 142.400	€ 142.400	€ 142.400	€ 142.400	€ 142.400
Huisvesting	€ 824.834	€ 824.830	€ 824.830	€ 824.830	€ 824.830
Afschrijving activa	€ 267.370	€ 267.370	€ 267.370	€ 267.370	€ 267.370
Personeel	€ 2.306.990	€ 2.306.990	€ 2.076.290	€ 2.076.290	€ 2.076.290
Administratie	€ 182.470	€ 182.470	€ 182.470	€ 182.470	€ 182.470
Automatisering	€ 103.790	€ 103.790	€ 103.790	€ 103.790	€ 103.790
Collectie en media	€ 1.040.420	€ 1.040.420	€ 1.040.420	€ 1.040.420	€ 1.040.420
Specifieke kosten	€ 27.250	€ 27.250	€ 27.250	€ 27.250	€ 27.250
Diverse kosten	€ 34.360	€ 34.360	€ 34.360	€ 34.360	€ 34.360
Overige projectkosten	€ 36.540	€ 36.540	€ 36.540	€ 36.540	€ 36.540
<b>Totaal lasten</b>	<b>€ 4.966.424</b>	<b>€ 4.966.420</b>	<b>€ 4.735.720</b>	<b>€ 4.735.720</b>	<b>€ 4.735.720</b>

Bedrijfsresultaat	€ -43.484	€ -160.070	€ 19.040	€ 32.970	€ 59.610
Rentebaten	€ 18.370	€ 11.670	€ 11.500	€ 11.520	€ 11.590
Rentelasten	€ 20.586	€ 19.140	€ 17.700	€ 16.260	€ 14.820
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	€ -45.700	€ -167.540	€ 12.840	€ 28.230	€ 56.380
Onttrekkingen/toevoegingen aan reserves	€ -	€ -121.840	€ 46.340	€ 61.730	€ 89.880
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	€ -45.700	€ -45.700	€ -33.500	€ -33.500	€ -33.500
Resultaat	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

Er wordt uitgegaan van prijspeil 2014





[www.bibliothekenmarenfean.nl](http://www.bibliothekenmarenfean.nl)

de Bibliotheek   
Bibliotheeken Mar en Fean