



17010246

**Gedeputeerde Staten****De Voorzitter van  
Provinciale Staten van Zeeland  
p/a Statengriffie**

<b>PROVINCIE ZEELAND</b>	
AFD. <i>SG</i>	AMBT.
AFD. TERMIJN	<i>pb-sta</i>
DATUM	<b>19 MEI 2017</b>
DOC.NR.	<i>17010246</i>
ZAAK NR.	
CLASS.	

**onderwerp**  
Eindrapport Evaluatie ZB**kenmerk**  
17009488/DG**behandeld door**  
R.R. Westerhout  
(0118) 631426**verzonden**  
**19 MEI 2017**

Middelburg, 16 mei 2017

Geachte voorzitter,

Ter afdoening van toezegging nr. 54 PS treft u bijgaand ter informatie aan, het Eindrapport van de Evaluatie ZB| Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (ZB) zoals opgesteld door de KWINK groep.

In deze begeleidende brief worden aanleiding, doel en resultaat van de evaluatie, de onderzoeks aanpak, onze (financierings-)relatie met ZB, de reactie van ZB op de evaluatie en de reactie van ons college op het eindrapport, toegelicht. Hierop vooruitlopend zijn wij van mening dat de KWINK groep een goed en gedegen rapport heeft geleverd met daarin duidelijke en stevige adviezen die wij serieus nemen en zullen opvolgen.

Wij beschouwen toezegging nr. 54 PS hiermee als afgedaan en verzoeken u deze van de toezeggingenlijst af te voeren.

**Aanleiding**

In 2014 hebben uw Staten groen licht gegeven voor een fusie tussen de Zeeuwse Bibliotheek en SCOOP, Zeeuws Instituut voor Sociale en Culturele Ontwikkeling. Daarbij is afgesproken dat in 2016 een evaluatie van de nieuwe organisatie zou plaatsvinden.

Op 1 oktober 2015 is de fusie tot ZB| Planbureau en Bibliotheek van Zeeland gerealiseerd.

Het doel van de Provincie met de nieuwe organisatie was:

- inzetten op ontwikkeling en ontsluiting van kennis en informatie, debat en identiteit van Zeeland;
- een organisatie die meerdere partijen in Zeeland kan bedienen;
- bijdragen aan belangrijke maatschappelijke opgaves voor Zeeland die passen binnen de provinciale kerntaken.

Wij hebben de KWINK groep opdracht gegeven om de evaluatie uit te voeren.

Op 31 maart 2017 heeft KWINK groep het Eindrapport Evaluatie ZB| Planbureau en Bibliotheek van Zeeland bij ons opgeleverd.

**Doel en resultaat evaluatie**

Doel van de evaluatie is: vaststellen of de verwachtingen die betrokken partijen en de omgeving hadden bij de fusie tussen de Zeeuwse Bibliotheek en SCOOP, gerealiseerd zijn.

Deze evaluatie richt zich op de huidige en gewenste activiteiten en prestaties van ZB over de volle breedte van de organisatie en in relatie tot haar omgeving.

De uitkomsten van de evaluatie zijn van belang voor de doorontwikkeling en vormgeving van een instituut dat relevant is voor Zeeland, nu en in de toekomst: een brede organisatie voor kennis, informatie, ontspanning, educatie en cultuur.

## Onderzoeksaanpak

KWINK groep heeft gesprekken gevoerd met medewerkers van ZB| Planbureau en Bibliotheek van Zeeland, Zeeuwse gemeenten, bibliotheken, kennis- en onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties en de Provincie Zeeland. Op basis van de gesprekken, een enquête onder klanten van ZB en documentenonderzoek zijn de onderzoeksvragen beantwoord en conclusies voor het evaluatieonderzoek getrokken. Een externe Klankbordgroep heeft het onderzoek daarbij begeleid.

## De (financierings-)relatie Provincie Zeeland - ZB

De Provincie Zeeland is structureel (hoofd)financier (voor 69% van de totale begroting) van ZB voor zijn inzet op ontwikkeling en ontsluiting van kennis en informatie, debat en identiteit van Zeeland. Op basis van een prestatieplan verstrekken wij jaarlijks een integrale kostensubsidie voor activiteiten die een bijdrage leveren aan onze provinciale doelstellingen. Daarnaast kunnen wij aanvullende opdrachten geven aan ZB voor activiteiten/projecten die bij het vaststellen van het prestatieplan nog niet actueel waren, zoals aanvullend onderzoek of het organiseren van bijeenkomsten of debatten.

Ook ontvangt ZB jaarlijks subsidie van de gemeente Middelburg voor *de openbare bibliotheekfunctie* en van de andere bibliotheken in Zeeland voor ondersteuningstaken (de functie van ZB als Provinciale Ondersteuningsinstelling voor de bibliotheken in Zeeland).

## Reactie op het Eindrapport Evaluatie ZB| Planbureau en Bibliotheek van Zeeland

Wij hebben de Raad van Bestuur van ZB gevraagd om uiterlijk 26 april 2017 reactie te geven op het eindrapport zodat wij deze konden betrekken bij onze bespreking van het rapport. Op 26 april hebben wij per mail een reactie van de Raad van Toezicht ontvangen. Deze reactie luidt als volgt:

*"De Raad van Toezicht van ZB is tevreden over de uitkomsten van het KWINK rapport. Het rapport is diepgaand en van kwalitatief goed niveau en onderschrijft de huidige strategie en werkwijze van de ZB. De aanbevelingen die uit het rapport naar voren komen, zijn voor de directeur-bestuurder acceptabel en worden wat de RvT betreft opgevolgd."*

Het Eindrapport van KWINK begint met een Managementsamenvatting. Hierin staan de hoofdconclusie, deelconclusies en aanbevelingen. Deze komen (uiteraard) overeen met de meer uitgebreide teksten in het rapport. Om deze reden volgen wij in onze reactie de tekst van de Managementsamenvatting.

### Hoofdconclusie:

*Na de fusieperiode heeft er een positieve kentering plaatsgevonden in het functioneren van ZB.*

Wij hebben met instemming kennis genomen van deze conclusie. Hierbij realiseren wij ons dat, zoals uit het rapport ook blijkt, ZB "zich in vele opzichten nog moet bewijzen". Niettemin is ZB sinds 1 oktober 2015 (de fusiedatum van Zeeuwse Bibliotheek en Scoop) op de goede weg.

### Deelconclusies

- 1. ZB maakt als bibliotheek en Provinciale ondersteuningsinstelling (POI) een positieve ontwikkeling door. ZB is een laagdrempelige en aantrekkelijke bibliotheek met een uitgebreide (digitale) collectie voor leden en niet-leden. De samenwerking tussen ZB als POI en de Zeeuwse basisbibliotheken is lange tijd moeizaam verlopen. Recentelijk is een aantal belangrijke stappen gezet in het verbeteren van de samenwerking tussen ZB en de andere Zeeuwse basisbibliotheken.*

Ons waren de signalen over een moeizame samenwerking tussen ZB als POI en de Zeeuwse Bibliotheken bekend. In onze overleggen met ZB is hiervoor ook aandacht gevraagd. Wij gaan er van uit dat de inmiddels verbeterde relatie zich ook in de toekomst zal voortzetten.

Onder punt a van de deelconclusie is als aandachtspunt de vraag gesteld "tot hoever de definitie 'wetenschappelijke steunfunctie' reikt. De Provincie subsidieert de wetenschappelijke steunfunctie (WSF-functie), niet een wetenschappelijke bibliotheek."

Wij vinden dat er op dit punt zowel inhoudelijk als financieel duidelijkheid moet komen.

- 2. ZB heeft als Planbureau een belangrijke rol als kennis- en informatieplatform voor maatschappelijke instellingen in Zeeland, met name voor beleidsmakers van de Provincie Zeeland en Zeeuwse gemeenten.*

Wij onderschrijven de constatering dat "Het verzamelen, combineren en doorvertalen van gegevens uit landelijke bronnen (van bijvoorbeeld CBS) en regionale bronnen (bijvoorbeeld GGD Zeeland) naar 'de Zeeuwse context' een belangrijke toegevoegde waarde van het Planbureau is."

Naast het uitvoeren van 'Provincie-opdrachten' is inmiddels sprake van een behoorlijke toename van andere opdrachten, waarmee invulling wordt gegeven aan het eigen ondernemerschap. In het rapport wordt hierbij wel opgemerkt dat de capaciteit van het Planbureau beperkt is waardoor er weinig ruimte is voor uitbreiding.

Wij nemen hiervan nota door er voor te waken dat in de prestatieafspraken die wij jaarlijks met ZB maken de beschikbare capaciteit van het Planbureau volledig voor ons moet worden ingezet.

De onder b bij deze conclusie genoemde aandachtspunten en onze reactie daarop, komen terug bij de aanbevelingen.

- 3. Ter invulling van de ontmoetings- en debatfunctie heeft ZB in actieve samenwerking met publieke en private organisaties een gevarieerde programmering met activiteiten en evenementen voor verschillende doelgroepen opgezet en uitgevoerd.*

Wij constateren dat deze functie actief en in samenwerking met andere organisaties/instellingen wordt ingevuld en gaan er vanuit dat deze (ook) in de toekomst op diverse plaatsen in Zeeland verder gestalte zal krijgen.

- 4. ZB werkt actief mee aan de bestrijding van laaggeletterdheid en de bevordering van digitale vaardigheden. ZB monitort het bereik en de effecten van de activiteiten die ze onderneemt momenteel niet. Het is daarmee lastig om de bijdrage van ZB aan het oplossen van de genoemde maatschappelijke vraagstukken te duiden.*

Wij onderschrijven de opvatting van KWINK zoals opgenomen onder b bij deze deelconclusie dat hier "in de eerste plaats een grote uitdaging ligt in het bereiken van deze lastig bereikbare doelgroepen" en dat het hierbij van belang is om de juiste samenwerkingspartners te betrekken". Onze meer specifieke reactie komt terug bij punt 5 van de aanbevelingen.

#### Aanbevelingen

KWINK geeft in het rapport drie belangrijke aandachtspunten aan met daarbij aanbevelingen om de positieve kentering in de periode na de fusie voort te zetten en de maatschappelijke impact van ZB in de komende periode te vergroten.

*Aandachtspunt: centrale plek in beleidsprocessen verwerven*

- 1. Versterk de dialoog met stakeholders binnen en buiten Zeeland, zodat er meer inzicht ontstaat in de wensen en behoeften van stakeholders zoals beleidsmakers (vooraf) en meer inzicht in de mate waarin in die wensen en behoeften wordt voorzien (achteraf).*

Het gaat hier over het niet zonder meer uitbrengen van een aanbod maar dit mede te laten leiden door de vraag en over de samenwerking daarbij (punt a). Wij vinden dit een belangrijk punt en gaan er vanuit dat ZB hieraan zonder meer invulling zal geven. Waar mogelijk en gewenst zullen wij hier ook onze bijdrage aan leveren.

Onder punt b wordt ingegaan op de relatie met andere planbureaus.

Wij onderschrijven de opmerking van KWINK dat "de uitwisseling van ervaringen en best-practices met andere planbureaus (bijvoorbeeld uit andere provincies en het Sociaal Cultureel Planbureau / SCP) een belangrijke bijdrage kan leveren aan leren en innoveren." Wij vinden dat er een structurele uitwisseling plaats moet gaan vinden met andere planbureaus.

- 2. Vergroot de bekendheid van de producten en diensten van ZB Planbureau.*

Wij gaan er van uit dat ZB al het mogelijke zal doen om de bekendheid en vindbaarheid van producten (verder) te vergroten.

### *3. Heb aandacht voor de onafhankelijke positie van ZB.*

Wij nemen afstand van de suggestie van een aantal stakeholders dat "door de Provincie aanwijzingen gegeven worden over de inhoud van rapportages en uitspraken van het Planbureau". Wij kunnen ons dan ook vinden in de aanbevelingen zoals deze onder dit punt zijn opgenomen, met name om elkaar niet te verrassen en wij tijdig geïnformeerd worden over onderwerpen waarvan redelijkerwijs verwacht mag worden dat die voor de Provincie van belang zijn.

### *4. Kennisoverleg creëren om kenniscirculatie tussen de belangrijkste kennispartners in Zeeland te bevorderen.*

De motivering hierbij wordt in het rapport als volgt aangegeven:

"Het kennisoverleg kan bijdragen aan het creëren van een structuur waarin overlap snel gedetecteerd wordt en waarin aan de hand van maatschappelijke behoeften snel kan worden onderzocht of een van de kennispartners kennis heeft ontwikkeld op dit terrein of niet (en er dus een witte vlek is)."

ZB werkt al veelvuldig samen met derden in de uitvoering en totstandkoming van onderzoeken. Voorbeelden zijn samenwerking met het Kenniscentrum Kusttoerisme, participatie in de Wetenschappelijke Raad Zeeland en de gezamenlijke ontwikkeling van de ZeelandScan door onderzoeksinstituten ZB| Planbureau, GGD Zeeland en Robuust. Ook werkt ZB, in opdracht van Provincie en gemeenten, met andere onderzoeksinstituten aan afstemming en betere stroomlijning van de monitorfunctie in Zeeland.

Wij nemen de aanbeveling over om samen met ZB tot een gezamenlijk kennisoverleg tussen de belangrijkste kennispartners in Zeeland te komen. In de zin dat wij de voorwaarden voor zo'n structureel kennisoverleg willen scheppen en dat hierbij ook HZ, UCR en Edudelta College worden betrokken. De bestaande contacten en samenwerking van ZB met derden vormen een goede basis voor het opstarten en verder uitbouwen van dit kennisoverleg.

*Aandachtspunt: samenwerking versterken om Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken op te lossen.*

### *5. Bouw de samenwerking met partners die dezelfde maatschappelijke doelen nastreven verder uit ten einde de impact op deze maatschappelijke doelen verder te vergroten.*

Punt a van deze aanbeveling gaat over het vaardiger en zelfstandiger laten worden van inwoners door bijvoorbeeld het verbeteren van mediawijsheid en het tegengaan van laaggeletterdheid.

Dit punt richt zich in het bijzonder op ZB.

Wij gaan er van uit dat ZB met dit punt aan de slag zal gaan, waarbij de Planbureaufunctie (meer) uitdrukkelijk wordt betrokken als het gaat om de monitoring van het effect en niet in de laatste plaats het bereik van de inzet op laaggeletterdheid.

De aanbeveling (bij punt b) richting ZB om "in gesprek met gemeenten en andere partners in het sociale domein te verkennen welke rol ZB vanuit haar maatschappelijke positie en bereik kan vervullen bij de ontwikkelingen in het sociale domein" achten wij passend bij de rol van ZB. Dit mede in het licht van de opdracht om ook te zorgen voor eigen ondernemerschap.

Punt c gaat in op de rol die ZB kan (gaan) spelen bij het (mogelijk) toenemend aantal studenten in Middelburg. Wij willen hierbij het initiatief nemen om - overeenkomstig de aanbeveling - hierover tijdig met de UCR, HZ, studenten van deze instellingen en de gemeente Middelburg in overleg te treden.

Het laatste punt (d) betreft het voorzetten van de dialoog tussen ZB en de basisbibliotheken over de invulling van de POI-functie. Wij gaan er vanuit dat ZB hieraan (verder) uitvoering zal geven.

### *6. Vergroot de transparantie richting (potentiële) samenwerkingspartners.*

Het betreft hier een op ZB gerichte aanbeveling om naar buiten toe zo transparant mogelijk te zijn over de invulling van de taakstelling van het eigen ondernemerschap (punt a). Voorts gaat het over de uitvoering van de Wsob (Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen) bij ontwikkelingen zoals digitalisering en de inrichting van de wetenschappelijke steunfunctie.

Wij gaan er vanuit dat ZB aan deze aanbeveling volop uitvoering zal geven.

*Aandachtspunt: inhoudelijke synergievoordelen fusie benutten.*

*7. Benut de inhoudelijke synergievoordelen van de fusie.*

Wij onderschrijven volledig de constatering dat op inhoudelijk vlak de verschillende organisatieonderdelen nog meer en systematischer van elkaar gebruik kunnen maken. Wij gaan er daarbij vanuit dat de aanbeveling om hiertoe een analyse te maken van de capaciteitsinzet door ZB ter hand zal worden genomen.

*8. De Provincie Zeeland dient de implementatie van de voorgaande 7 aanbevelingen te monitoren en ruimte te bieden aan ZB om de samenwerking met relevante instellingen verder uit te bouwen ten einde de maatschappelijke impact van ZB te kunnen vergroten.*

Wij nemen deze aanbeveling over met dien verstande dat we de aanbevelingen niet integraal onderdeel zullen laten uitmaken van de prestatieafspraken (advies onder punt a). Wel zullen wij met ZB nadere afspraken maken over de wijze van rapporteren over de voortgang van de uitvoering van de aanbevelingen. Uiteraard zullen wij uw Staten hierover informeren.

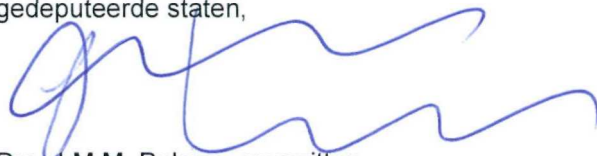
Onder punt b adviseert KWINK ons om in de aansturingrelatie richting ZB meer aandacht te hebben voor de maatschappelijke effecten van ZB. Het is niet eenvoudig om het maatschappelijk rendement van de outcome (maatschappelijke effecten als gevolg van de activiteiten en de output daarvan) als ZB zichtbaar te maken. Veelal is het behalen van het gewenste maatschappelijk effect niet de verantwoordelijkheid van één organisatie, maar een gevolg van samenwerking met anderen.

Niettemin zullen we in overleg met ZB nagaan wat het 'maatschappelijk effect' is bij de diverse taken van ZB en voor welk aanbod en op welk niveau de effecten in kaart gebracht kunnen worden.

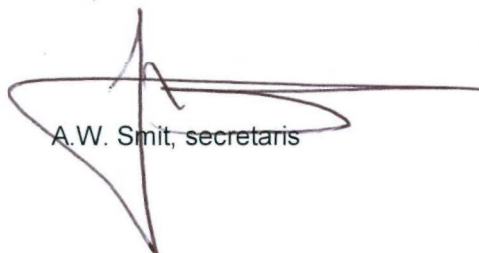
De andere twee adviezen onder punt b over het aanbrengen van focus en prioritering, alsmede over het verlagen van de ambtelijke overlegfrequentie nemen wij over. Dit laatste is feitelijk nog een gevolg van het proces rondom de fusie tussen Zeeuwse Bibliotheek en Scoop. Nu ZB op de goede weg is en de organisatie op enige afstand van de Provincie behoort te staan, zal de frequentie zodanig worden teruggebracht dat deze past bij onze rol als subsidiegever en incidenteel opdrachtgever van de ZB en meer overeenkomt met die van onze relatie met andere grote gesubsidieerde instellingen.

Met vriendelijke groet,

gedeputeerde staten,



Drs. J.M.M. Polman, voorzitter



A.W. Smit, secretaris

Provincie Zeeland  
College van Gedeputeerde Staten  
Postbus 6001  
4330 LA Middelburg

Den Haag, 31 maart 2017

Betreft: Aanbieding eindrapport evaluatie ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland

Geacht college van Gedeputeerde Staten van Zeeland,

U hebt ons in november 2016 de opdracht verstrekt voor het uitvoeren van een onafhankelijke 'toekomstgerichte' evaluatie bij ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland. Wij hebben dit onderzoek uitgevoerd in de periode november 2016 tot en maart 2017.

Onder dankzegging voor de door u aan ons verleende opdracht, bieden wij u hierbij ons Eindrapport aan van de evaluatie van ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland.

Met vriendelijke groet,

Namens het onderzoeksteam,



Ir. B.P.A. van Mil

KWINK groep

# Evaluatie ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland

Eindrapport

Den Haag, 31 / 03 / 2017

Auteurs: Rogier van Scheijven, Janine Mulder en Dill van Mil

**KWINK**  
GROEP

# Inhoud

Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	9
1.1. Aanleiding	9
1.2. Doel en scope evaluatie	9
1.3. Onderzoeksaanpak	10
1.4. Leeswijzer	11
2. Contextuele ontwikkelingen	12
3. Over ZB	14
3.1. Fusie Scoop en Zeeuwse Bibliotheek	14
3.1.1. Aanleiding	14
3.1.2. Proces	14
3.2. Missie, visie en strategische prioriteiten	15
3.3. Financieringsrelatie Provincie Zeeland – ZB	15
4. Strategische prioriteit 1 – POI, bibliotheek en wetenschappelijke steunfunctie	18
4.1. Inleiding	18
4.2. Bevindingen	18
4.2.1. Bibliotheek	18
4.2.2. Provinciale Ondersteuningsinstelling (POI)	22
4.2.3. Wetenschappelijke steunfunctie	25
5. Strategische prioriteit 2 - Planbureau	28
5.1. Inleiding	28
5.2. Bevindingen	28
5.2.1. Resultaten	28
5.2.2. Veranderingen door de fusie	30
5.2.3. Ondernemerschap en bekendheid	31
5.2.4. Samenwerking	32
5.2.5. Onafhankelijkheid	33
5.2.6. Innovatie	34
6. Strategische prioriteit 3 - Ontmoetingsplaats	36
6.1. Inleiding	36
6.2. Bevindingen	36
6.2.1. Resultaten	36



6.2.2. Veranderingen door de fusie	37
6.2.3. Bekendheid, bereik en waardering	38
6.2.4. Samenwerking	39
7. Strategische prioriteit 4 - Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken	40
7.1. Inleiding	40
7.2. Bevindingen	40
8. Conclusies en aanbevelingen	43
8.1. Inleiding	43
8.2. Conclusies	43
8.2.1. Hoofdconclusie	43
8.2.2. Deelconclusies	44
8.3. Aanbevelingen	46
8.3.1. Aandachtspunt: centrale plek in beleidsprocessen verwerven	46
8.3.2. Aandachtspunt: samenwerking versterken om Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken op te lossen	49
8.3.3. Aandachtspunt: inhoudelijke synergievoordelen fusie benutten	51
8.3.4. Rol provincie bij het implementeren van de aanbevelingen	52
Bijlage 1. Gesprekspartners	54
Bijlage 2. Begeleiding onderzoek	55
Bijlage 3. Documenten	56

# Managementsamenvatting

## Aanleiding, doel en aanpak

Op 1 oktober 2015 zijn Stichting Zeeuwse Bibliotheek en Stichting Scoop, Zeeuws Instituut voor Sociale en Culturele Ontwikkeling, gefuseerd. Dit onderzoek richt zich op het functioneren van ZB na de fusie en formuleert adviezen voor de toekomst. Doel van het onderzoek is:

*Stel vast of de verwachtingen, die betrokken partijen en de omgeving hadden bij de fusie tussen de Zeeuwse Bibliotheek en SCOOP, gerealiseerd zijn. Formuleer adviezen op de deelgebieden die gericht zijn op de toekomst. Bijzondere aandacht moet er zijn voor de planbureaufunctie van ZB in relatie tot de kennishuishouding van de Provincie Zeeland.*

De deelgebieden van de evaluatie zijn algemeen (van uitgangspunten destijds naar doelen in de toekomst), kennishuishouding Provincie Zeeland, fusieresultaten, financieel en bestuurlijk en juridisch.

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van november 2016 tot en met maart 2017. De eerste fase van het onderzoek bestond uit een documentanalyse, een zelfevaluatie door ZB en verkennende gesprekken. In de tweede fase van het onderzoek zijn verdiepende gesprekken gevoerd met externe stakeholders zoals bibliotheken, gemeenten, onderwijsinstellingen, het bedrijfsleven en andere maatschappelijke organisaties binnen en buiten Zeeland. In totaal zijn ongeveer 30 stakeholders geïnterviewd. In de derde fase is de rapportage opgesteld. De opdrachtgever, ZB en de klankbordgroep zijn mondeling en schriftelijk in de gelegenheid gesteld om te reageren op de conceptbevindingen en het conceptrapport.

## Hoofdconclusie

**Na de fusieperiode heeft er een positieve kentering plaatsgevonden in het functioneren van ZB.**

De fusie is een langdurig en ingrijpend proces geweest. ZB is gedurende de fusieperiode relatief naar binnen gekeerd geweest en de primaire activiteiten en doelen van de organisatie hebben hieronder geleden. Als we vanuit deze uitgangspunt kijken naar de huidige organisatie zien we dat er sprake is van een positieve kentering. De organisatie heeft strategische prioriteiten geformuleerd en sinds de fusie is veel bereikt in de invulling van de vier strategische prioriteiten (zie deelconclusie 1 tot en met 4). Het voorgaande neemt niet weg dat de nieuwe organisatie nu ongeveer anderhalf jaar bestaat en zich in vele opzichten nog moet bewijzen. Belangrijke aandachtspunten ten einde de positieve kentering voort te zetten en de maatschappelijke impact van ZB te vergroten zijn het verwerven van een centrale plek in beleidsprocessen, het versterken van de dialoog en samenwerking met stakeholders en het benutten van de inhoudelijke synergievoordelen van de fusie.

## Deelconclusies

We baseren de hoofdconclusie op de volgende deelconclusies over de invulling van de vier strategische prioriteiten.

1. **ZB maakt als bibliotheek en Provinciale ondersteuningsinstelling (POI) een positieve ontwikkeling door. ZB is een laagdrempelige en aantrekkelijke bibliotheek met een uitgebreide (digitale) collectie voor leden en niet-leden. De samenwerking tussen ZB als POI en de Zeeuwse basisbibliotheken is lange tijd moeizaam verlopen. Recentelijk is een aantal belangrijke stappen gezet in het verbeteren van de samenwerking tussen ZB en de andere Zeeuwse basisbibliotheken.**
  - a. ZB levert met haar activiteiten een bijdrage aan de vijf functies van de openbare bibliotheek zoals die in de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob) zijn benoemd. Daarbij vervult ZB een

wetenschappelijke steunfunctie. Deze is van meerwaarde voor de specifieke doelgroep waarvoor die bedoeld is. Met het oog op toekomstige ontwikkelingen (mogelijke uitbreiding HZ, UCR en Delta College in Middelburg) zal het belang van de wetenschappelijke functie van ZB voor de doelgroep toenemen. Aandachtspunt hierbij is de vraag tot hoever de definitie 'wetenschappelijke steunfunctie' reikt. De Provincie subsidieert de wetenschappelijke steunfunctie (WSF-functie), niet een wetenschappelijke bibliotheek. Het belangrijkste aandachtspunt bij de invulling van de bibliotheekfunctie is dat ZB momenteel in beperkte mate zicht heeft op de bekendheid van de bibliotheek, het gebruik en de wensen, behoeften en waardering van klanten en zij die nog geen klant of gebruiker zijn van de bibliotheek.

- b. De samenwerking tussen ZB als POI en de andere Zeeuwse basisbibliotheken is lange tijd moeizaam verlopen. We constateren dat recentelijk een aantal belangrijke stappen is gezet in het verbeteren van de samenwerking tussen ZB en de Zeeuwse basisbibliotheken. Ten eerste is er een Zeeuwse Innovatieagenda opgesteld waarin onder andere afspraken zijn gemaakt over de ondersteuningstaken van ZB op het gebied van innovatie. Ten tweede is als onderdeel van de totstandkoming van de gezamenlijke provinciale innovatieagenda een voorstel uitgewerkt voor de verdeling van rollen, verantwoordelijkheden en financiering tussen basisbibliotheken en POI (door een werkgroep vanuit ZB en de basisbibliotheken). Hoewel er stappen zijn gezet moesten partijen 'van ver komen'. ZB en de basisbibliotheken dienen dan ook de komende periode te investeren in het verder werken aan en intensiveren van de samenwerking.

**2. ZB heeft als Planbureau een belangrijke rol als kennis- en informatieplatform voor maatschappelijke instellingen in Zeeland, met name voor beleidsmakers van de Provincie Zeeland en Zeeuwse gemeenten.**

- a. Beleidsmakers geven aan via ZB toegang te krijgen tot gedetailleerde, specifieke gegevens over de 'haarvaten' van de Zeeuwse samenleving op provinciaal, regionaal, gemeente- en wijkniveau. Het verzamelen, combineren en doorvertalen van gegevens uit landelijke bronnen (van bijvoorbeeld CBS) en regionale bronnen (bijvoorbeeld GGD Zeeland) naar 'de Zeeuwse context' is een belangrijke toegevoegde waarde van het Planbureau. Naast de opdrachten uit het reguliere werkprogramma (vastgelegd in de prestatieafspraken met de Provincie) heeft ZB projecten uitgevoerd voor diverse partijen waaronder gemeenten en woningcorporaties. Ten opzichte van 2015 is er in 2016 sprake geweest van een forse toename van het aantal projecten naast het reguliere werkprogramma (van 8 naar 25). Hiermee wordt invulling gegeven aan de prestatieafpraak over het eigen ondernemerschap. Het doel voor 2016 (€ 220.000) is gerealiseerd (de omzet uit opdrachten naast het reguliere werkprogramma in 2016 bedroeg € 320.000).
- b. We zien ook een aantal aandachtspunten ten aanzien van de invulling van deze prioriteit. Ten eerste is de naamsbekendheid en bekendheid van producten en diensten van het Planbureau bij veel stakeholders en potentiële opdrachtgevers nog beperkt. Ten tweede constateren we dat belangrijke stakeholders (zoals gemeenten) nog onvoldoende worden betrokken bij de programmering, uitvoering en doorontwikkeling van de producten en diensten van het Planbureau. Ten derde vormt de onafhankelijke positie van ZB een aandachtspunt.

**3. Ter invulling van de ontmoetings- en debatfunctie heeft ZB in actieve samenwerking met publieke en private organisaties een gevarieerde programmering met activiteiten en evenementen voor verschillende doelgroepen opgezet en uitgevoerd.**

- a. Gedurende de fusieperiode is het relatief stil geweest op het gebied van activiteiten rondom 'de ontmoetingsfunctie van ZB'. We constateren dat er sprake is van een duidelijke kentering sinds de afronding van de fusie. Er zijn activiteiten en evenementen voor verschillende doelgroepen georganiseerd, bijvoorbeeld Tegenlicht Meet Ups en Standplaats Zeeland. Deze resultaten zijn bereikt door op structurele en incidentele basis samen te werken met organisaties uit de private



Inhoudelijk werken deze Planbureaus bijvoorbeeld aan dezelfde maatschappelijke vraagstukken en thema's. Ook op het gebied van onderzoeksmethoden en gegevensgebruik is er veel overlap. Tot slot hebben de verschillende planbureaus te maken met soortgelijke uitdagingen als het benutten van innovaties zoals *big data* en *social media listening* en vragen rondom bijvoorbeeld (naams)bekendheid, onafhankelijkheid en ondernemerschap. Kennisdelen ligt dan voor de hand ten einde te voorkomen dat zelf het wiel opnieuw moet worden uitgevonden.

## **2. Vergroot de bekendheid van de producten en diensten van ZB Planbureau.**

- a.** Een overzicht van recente onderzoeken van het Planbureau is op de website van ZB en in de database lastig te vinden. We bevelen aan om de publicaties van het Planbureau op een aantrekkelijke, toegankelijke en overzichtelijke wijze online te presenteren ten einde de vindbaarheid voor gebruikers te vergroten.
- b.** Houd gebruikers op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen rondom publicaties, kennis en informatie. Door middel van een onderzoeksagenda/jaarplanning op de website van ZB kunnen potentiële gebruikers tijdig inzicht krijgen in voor hen relevante onderzoeken. Achteraf kunnen gebruikers op de hoogte worden gebracht door relevante onderzoeken te ontsluiten via een attenderingsservice.
- c.** ZB kan de media proactief informeren wanneer een rapport wordt of is uitgebracht. Gesprekspartners zien ook mogelijkheden in het systematischer benutten van het Programmabureau van ZB door bijvoorbeeld bij publicatie van een onderzoek van het Planbureau hierover een debat te organiseren.
- d.** Bied systematisch en proactief aan stakeholders voor wie de rapporten interessant zouden moeten zijn (bijvoorbeeld gemeenten), aan de desbetreffende rapporten na publicatie nader toe te lichten. Bijvoorbeeld door een accountmanager te benoemen die verantwoordelijk is voor het onderhouden van contact met deze doelgroep.

## **3. Heb aandacht voor de onafhankelijke positie van ZB.**

- a.** De Provincie dient ter bescherming van de onafhankelijke positie van het Planbureau met enige terughoudendheid te reageren op de toonzetting en formulering van uitingen van het Planbureau.
- b.** Het Planbureau dient de Provincie tijdig te informeren over onderwerpen waarvan redelijkerwijs kan worden aangenomen dat het voor de Provincie van belang is om daarvan op de hoogte te zijn. Dit geldt uiteraard ook andersom. Een wederzijdse afspraak kan zijn om elkaar niet te verrassen.
- c.** Sinds de fusie heeft ZB geen enkel ongevraagd advies uitgebracht. Over de omgang met ongevraagd advies kunnen door de Provincie en ZB aanvullende afspraken gemaakt worden, met als doel om de wederzijdse verwachtingen te verhelderen.

## **4. Kennisoverleg creëren om kenniscirculatie tussen de belangrijkste kennispartners in Zeeland te bevorderen.**

We bevelen de Provincie Zeeland en ZB aan om gezamenlijk een kennisoverleg te creëren met de belangrijkste kennispartners in Zeeland. ZB kan vanuit haar ambitie een rol vervullen in het coördineren en faciliteren van dit kennisoverleg. Het kennisoverleg kan bijvoorbeeld tweemaal per jaar bijeen komen om elkaar te informeren over de resultaten van onderzoeken en om elkaar op de hoogte te brengen van de onderzoeksagenda's voor de komende periode (en deze proactief te toetsen). Het kennisoverleg kan bijdragen aan het creëren van een structuur waarin overlap snel gedetecteerd wordt en waarin aan de hand van maatschappelijke behoeften snel kan worden onderzocht of een van de kennispartners kennis heeft ontwikkeld op dit terrein of niet (en er dus een witte vlek is).

**Aandachtspunt: samenwerking versterken om Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken op te lossen.** Het leveren van een bijdrage aan het bestrijden van laaggeletterdheid en het bevorderen van digitale vaardigheden vraagt om een intensieve dialoog en samenwerking met instellingen in Zeeland en daarbuiten die deze

doelstelling delen met ZB (immers, het gaat om complexe opgaven die niet door één organisatie zelfstandig zijn op te lossen en de doelgroepen zijn juist voor een bibliotheek/planbureau lastig te bereiken).

**5. Bouw de samenwerking met partners die dezelfde maatschappelijke doelen nastreven verder uit ten einde de impact op deze maatschappelijke doelen verder te vergroten.**

- a. Inwoners vaardiger en zelfstandiger laten worden (bijvoorbeeld door het verbeteren van de mediawijsheid en het tegengaan van laaggeletterdheid) is gezamenlijke opgave van verschillende organisaties in Zeeland. De grootste uitdaging is om deze lastig bereikbare doelgroepen te bereiken. We bevelen aan om hiervoor samen te werken met partijen die vanuit hun institutionele functie veel in contact staan met de doelgroepen die ZB hier probeert te bereiken. Dit vraagt om alliantievorming tussen verschillende organisaties zoals gemeenten, bedrijfsleven, huisartsen, onderwijsorganisaties, welzijnsorganisaties, Voedselbanken, UWV, GGD, et cetera. Het expertteam Laaggeletterdheid / Basisvaardigheden waarin door ZB wordt samengewerkt met welzijnsorganisaties, Scalda, vrijwilligersorganisaties en Stichting Lezen & Schrijven is een goed voorbeeld van samenwerking tussen verschillende instellingen die uitbreiding en navolging verdient.
- b. Gezien het belang van de kennis en informatie van ZB Planbureau voor gemeenten verdient het aanbeveling om oog te hebben voor de aansluiting bij maatschappelijke vraagstukken die bij deze groep spelen. Met de invoering van de Jeugdwet, de nieuwe Wmo en de Participatiewet hebben gemeenten er vanaf 2015 een groot aantal taken bij gekregen. Zowel vanuit de planbureaufunctie, de bibliotheekfunctie en als POI kan ZB een bijdrage leveren aan de uitdagingen waar gemeenten voor staan. We bevelen aan om in gesprek met gemeenten en andere partners in het sociale domein te verkennen welke rol ZB vanuit haar maatschappelijke positie en bereik kan vervullen bij de ontwikkelingen in het sociale domein.
- c. We bevelen aan om tijdig met University College Roosevelt, HZ University of Applied Sciences, Delta Academy, studenten van deze instellingen, de Provincie Zeeland en gemeente Middelburg in overleg te treden over de producten en diensten die ZB kan bieden aan de toenemende studentenpopulatie, welke opbrengsten en kosten hiermee gemoeid zijn en hoe deze verdeeld kunnen worden over de verschillende belanghebbenden.
- d. We achten het van belang om de dialoog met de andere basisbibliotheken over de invulling van de POI-functie voort te zetten bij de uitvoering van de innovatieagenda en bij de verdere vernieuwing van het bibliotheekstelsel in Zeeland. De (verdere) verbetering van de samenwerking vraagt in ieder geval intensivering van de interactie en gezamenlijk zoeken naar mogelijkheden: wat hebben de bibliotheken nodig en hoe kan ZB daar als POI inhoudelijk en zakelijk aan bijdragen?

**6. Vergroot de transparantie richting (potentiële) samenwerkingspartners.**

- a. We bevelen aan om richting potentiële samenwerkingspartners en andere stakeholders transparant te zijn over de invulling van de taakstelling van het eigen ondernemerschap.
- b. Gelet op het open karakter van de Wsob en de moeizame samenwerkingsgeschiedenis tussen ZB en de basisbibliotheken in Zeeland bevelen we aan om de komende periode bij nieuwe ontwikkelingen (zoals digitalisering en de inrichting van de wetenschappelijke steunfunctie) duidelijke afspraken te maken over de rolverdeling en hierbij financiers zoals de Provincie Zeeland en de Zeeuwse gemeenten (eventueel via de bibliotheken) ook te betrekken.

**Aandachtspunt: inhoudelijke synergievoordelen fusie benutten.** We zien potentiële synergievoordelen om de maatschappelijke impact van ZB te vergroten. Op inhoudelijk vlak kunnen de verschillende organisatieonderdelen nog meer en systematischer van elkaar gebruik maken en profiteren.

**7. Benut de inhoudelijke synergievoordelen van de fusie.**

- a. Om bij te dragen aan de oplossing voor Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken is het van belang om samenwerking en verbinding tussen de verschillende 'organisatieonderdelen' te realiseren. Zo beschikt het Planbureau over informatie en kennis over laaggeletterdheid in Zeeland, de POI en bieden bibliotheken producten en diensten aan voor laaggeletterden, onderwijsinstellingen en andere bibliotheken en kan het Programmabureau reuring rondom het maatschappelijke thema creëren door bijvoorbeeld een conferentie of debat te organiseren en daarvoor relevante stakeholders uit te nodigen.
- b. Eerder constateerden we dat ZB vooralsnog beperkt inzicht heeft in het bereik en de effecten van haar producten en diensten. Onderzoekers van het Planbureau kunnen vanuit hun kennis en expertise een belangrijke rol spelen bij het verkrijgen van inzicht in de impact van producten en diensten van ZB (hoe ervaren gebruikers de dienstverlening?).
- c. We bevelen aan om een analyse te maken van de capaciteitsinzet en deze al naar gelang de uitkomsten van die analyse aan te passen voor zover dat mogelijk is en bijdraagt aan het doeltreffender en doelmatiger invullen van de strategische prioriteiten.

#### **Rol Provincie bij het implementeren van de aanbevelingen.**

- 8. De Provincie Zeeland dient de implementatie van de voorgaande 7 aanbevelingen te monitoren en ruimte te bieden aan ZB om de samenwerking met relevante instellingen verder uit te bouwen ten einde de maatschappelijke impact van ZB te kunnen vergroten.**
  - a. Als onderdeel van de sturingsrelatie bevelen we de Provincie Zeeland aan om de implementatie van de hiervoor geformuleerde aanbevelingen vast te leggen in concrete prestatieafspraken en deze te monitoren. Daarnaast vraagt het bevorderen van de samenwerking tussen ZB en andere partijen (zoals gemeenten) van de Provincie dat zij ruimte laat aan ZB om de dialoog en samenwerking met deze partijen te intensiveren. De Provincie kan hier ruimte voor bieden en invloed op uitoefenen door de belangrijkste stakeholders (zoals gemeenten) meer gedurende het proces te betrekken bij de totstandkoming, monitoring en beoordeling van de prestatieafspraken.
  - b. Tot slot zien we een aantal verbeterpunten om de samenwerking en subsidierelatie tussen ZB en de Provincie Zeeland verder te verbeteren, namelijk door (1) in de aansturingsrelatie meer aandacht te hebben voor de maatschappelijke effecten van ZB en (2) door focus aan te brengen en te prioriteren, mede gelet op de structurele budgetkorting van ZB van 25% en door (3) de overlegfrequentie van tweewekelijks overleg te verlagen naar een minder frequent overleg.

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

Provinciale Staten van Zeeland hebben in 2014 onder voorwaarden groen licht gegeven voor de fusie tussen de Zeeuwse Bibliotheek en Scoop, het Zeeuws Instituut voor Sociale en Culturele Ontwikkeling (zie paragraaf 2.1 voor een toelichting op de aanleiding en het fusieproces). Daarbij is afgesproken om in 2016 een evaluatie van de nieuwe organisatie te laten uitvoeren om de plannen van deze organisatie te kunnen toetsen.

In oktober 2015 is de fusie tussen de beide organisaties gerealiseerd. De naam van de nieuwe organisatie is ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (hierna ZB).

De Provincie Zeeland is (hoofd)financier van ZB. Het doel van de Provincie met de organisatie is het inzetten op de ontwikkeling en ontsluiting van kennis en informatie, debat en de identiteit van Zeeland. Op basis van een prestatieplan verstrekt de Provincie jaarlijks een integrale kostensubsidie voor de uit te voeren activiteiten. Daarnaast ontvangt ZB subsidie van de gemeente Middelburg voor de openbare bibliotheekfunctie en van andere bibliotheken in Zeeland voor ondersteuningstaken. Verder worden betaalde opdrachten uitgevoerd voor marktpartijen.

## 1.2. Doel en scope evaluatie

Op 1 oktober 2015 zijn Stichting Zeeuwse Bibliotheek en Stichting Scoop, Zeeuws Instituut voor Sociale en Culturele Ontwikkeling, gefuseerd tot ZB. Dit onderzoek richt zich op het functioneren van ZB na de fusie en formuleert adviezen voor de toekomst. Doel van het onderzoek is:

*Stel vast of de verwachtingen, die betrokken partijen en de omgeving hadden bij de fusie tussen de Zeeuwse Bibliotheek en SCOOP, gerealiseerd zijn. Formuleer adviezen op de deelgebieden die gericht zijn op de toekomst. Bijzondere aandacht moet er zijn voor de planbureaufunctie van ZB in relatie tot de kennishuishouding van de Provincie Zeeland.*

De deelgebieden van de evaluatie zijn:

- **Algemeen.** Van uitgangspunten destijds naar doelen in de toekomst.
- **Kennishuishouding.** Waaruit bestaat de kennishuishouding van de Provincie Zeeland? Zijn er verbeteringen mogelijk/nodig, gerelateerd aan de rol en taakopvatting van de Provincie Zeeland? Welke rol kan ZB hier als kenniscentrum voor gemeentelijke en provinciale beleidsontwikkeling en het knooppunt van data invullen, vanuit de volle breedte van haar activiteiten ('van databeheer tot en met debat')?
- **Fusieresultaten.** De fusie beoogde een aantal concrete resultaten te bereiken, zichtbaar richting 'de klant'/Zeeland. Wat is de stand van zaken op deze resultaten en hoe kunnen ze worden uitgebouwd? Welke verbeteringen zijn mogelijk/nodig – ook naar oordeel van de omgeving – voor de (verdere) ontwikkeling en vormgeving van ZB als een instituut waar 'Zeeland' nu en in de toekomst iets aan heeft: een brede organisatie voor kennis, informatie, ontspanning, educatie en cultuur.
- **Financieel.** Worden de activiteiten van ZB waarvoor de Provincie Zeeland prestatieafspraken maakt, zo effectief en efficiënt mogelijk uitgevoerd (rendement)? ZB heeft de opdracht en ruimte gekregen voor



het ontwikkelen van het eigen ondernemerschap. Welke inkomsten zijn in 2015-2016 verkregen uit opdrachten van de markt?

- **Bestuurlijk en juridisch.** Met de fusie is gekozen voor een statutaire verhouding tussen provincie en de nieuwe organisatie. Functioneert deze verhouding naar tevredenheid? Zijn er nog verbeteringen mogelijk?

Het onderzoek moet daarnaast de volgende resultaten opleveren:

1. Een advies over de wijze waarop de Provincie Zeeland haar kennishuishouding zo optimaal mogelijk kan inrichten teneinde te kunnen beschikken over actuele en relevante kennis en informatie en de rol die ZB hier vanuit de volle breedte van haar activiteiten in kan vervullen.
2. Een oordeel over de mate waarin de nieuwe organisatie met haar huidige taken, over de volle breedte van de organisatie (van databeheer tot en met debat), aansluit bij de kerntaken van de Provincie Zeeland.
3. Een advies over de mogelijke verbeteringen in totaliteit en op de deelgebieden, bij voorkeur – en indien van toepassing – gedragen door de omgeving.
4. Een advies over de optimale toekomstige samenwerking en subsidierelatie tussen ZB en de Provincie Zeeland.

De periode sinds de fusie is nog relatief kort. In 2014 is in de Provinciale Staten van Zeeland echter afgesproken om in 2016 een evaluatie van de nieuwe organisatie te laten uitvoeren om de plannen van de nieuwe organisatie te kunnen toetsen. Er is gekozen om het onderzoek te richten op de toekomst van ZB. Daarom zijn de vier strategische prioriteiten van ZB voor de periode 2016-2018 als uitgangspunt voor het onderzoek genomen.<sup>1</sup> Vanaf 2016 worden op grond van deze strategische prioriteiten de prestatieafspraken geformuleerd die ZB maakt met de twee grootste subsidieverstrekkers, Provincie Zeeland en gemeente Middelburg.<sup>2</sup>

### 1.3. Onderzoeksaanpak

In de evaluatie zijn de volgende onderzoeksfases doorlopen:

- **Verkenning:** In de eerste fase van het onderzoek zijn de eerste beelden verzameld op basis van een documentanalyse, een zelfevaluatie door ZB en verkennende gesprekken. De documentanalyse heeft inzicht gegeven in de activiteiten die ZB uitvoert. De zelfevaluatie bestond uit een schriftelijke reactie van ZB op de documentanalyse en verdiepende (groeps)gesprekken met ZB. De zelfevaluatie en verkennende gesprekken hebben geleid tot inzicht in de achtergrond van de fusie, contextuele ontwikkelingen en de opvattingen van ZB over haar eigen invulling. Met de zelfevaluatie van ZB is een reconstructie opgesteld van het functioneren van ZB in de periode 2015-2016. Een overzicht van gesprekspartners bij ZB is te vinden in bijlage 1.
- **Verdieping:** De tweede fase van het onderzoek behelst het voeren van gesprekken met externe stakeholders zoals bibliotheken, gemeenten, onderwijsinstellingen, het bedrijfsleven en andere maatschappelijke organisaties binnen en buiten Zeeland. In samenspraak met de opdrachtgever, ZB en de externe klankbordgroep is een lijst met kandidaten voor de interviews vastgesteld. In totaal hebben we ongeveer 30 stakeholders gesproken. Er zijn groepsgesprekken en individuele fysieke en telefonische interviews gehouden.

<sup>1</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland. Vol van Zeeland – Strategisch Plan 2016-2018. Zie: <http://www.dezb.nl/dam/bestanden/over-ons/ZB/Strategisch%20Plan%202016-2018.pdf>.

<sup>2</sup> De prestaties die ZB zijn afgesproken met de twee grootste subsidieverstrekkers zijn omschreven in de volgende documenten van ZB: Prestatieafspraken 2016 en Prestatieplan 2017.

- **Analyse en toetsing:** De eerste resultaten zijn met de opdrachtgever, ZB en de externe klankbordgroep besproken ter toetsing en aanvulling. De leden van de interne begeleidingsgroep (opdrachtgever) en externe klankbordgroep zijn opgenomen in bijlage 2. Daarna is een conceptrapport tot stand gekomen dat wederom is getoetst bij de opdrachtgever, ZB en de externe klankbordgroep.

## 1.4. Leeswijzer

We geven allereerst een toelichting op de fusie, taken, missie, visie en strategische prioriteiten van ZB. Tevens gaan we in hoofdstuk 2 in op de financieringsrelatie tussen de Provincie Zeeland, gemeente Middelburg en ZB. Vervolgens ordenen we onze bevindingen aan de hand van de vier strategische prioriteiten van ZB.<sup>3</sup> Per hoofdstuk lichten we de betreffende strategische prioriteit kort toe en presenteren we onze bevindingen. In onze bevindingen geven we weer in hoeverre ZB nu al invulling geeft aan deze strategische prioriteiten. Ten slotte presenteren wij in het zevende hoofdstuk onze conclusies. We formuleren op basis van de conclusies aanbevelingen voor zowel de Provincie Zeeland als ZB. In de bijlagen zijn het overzicht van gesprekspartners, de begeleiding van het onderzoek en de geraadpleegde documenten te vinden.

---

<sup>3</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland. Vol van Zeeland – Strategisch Plan 2016-2018. Zie: <http://www.dzsb.nl/dam/bestanden/over-ons/ZB/Strategisch%20Plan%202016-2018.pdf>.

## 2. Contextuele ontwikkelingen

Het onderzoek is een toekomstgerichte evaluatie waarbij het belangrijk is om rekening te houden met relevante contextuele ontwikkelingen. We geven daarom in dit hoofdstuk een korte beschouwing van de contextuele ontwikkelingen rondom ZB die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Daarbij moet opgemerkt worden dat onderstaande lijst met contextuele ontwikkelingen een selectie is (en niet limitatief). We starten met een aantal algemene contextuele ontwikkelingen die relevant zijn voor ZB als geheel waarna we eindigen met een aantal meer specifieke ontwikkelingen.

- **Veranderende sociale structuur in Zeeland.** In verschillende publicaties wordt gesproken over de (lange termijn) gevolgen van demografische ontwikkelingen zoals ontgroening, vergrijzing en krimp. Dit zijn landelijke trends die zich in de ene regio nadrukkelijker zullen manifesteren dan in de andere regio. Deze ontwikkelingen zullen zich sterker manifesteren in meer perifere gebieden zoals Zeeland.<sup>4</sup>
- **Nieuwe taken voor gemeenten en terugtrekkende beweging overheid.** Met de invoering van de Jeugdwet, de nieuwe Wmo en de Participatiewet hebben gemeenten er vanaf 2015 een groot aantal taken bij gekregen. ZB kan vanuit haar maatschappelijke positie en doelen een rol spelen bij deze ontwikkelingen in het sociale domein. Kenmerkend bij deze decentralisaties is dat het vooral gaat om taken ter ondersteuning van kwetsbare inwoners. Die intensivering van ondersteuning loopt gelijk op met een terugtrekkende beweging. De gedachte wint terrein dat de overheid niet altijd en in alle gevallen volledige hulp en ondersteuning hoeft te bieden.<sup>5</sup> Daarmee veranderen de lokale verhoudingen en wordt samenwerking met maatschappelijke instituties, bedrijfsleven en (verbanden van) bewoners belangrijk om de nieuwe taken te realiseren. Bibliotheken kunnen hierin een rol vervullen met hun producten en diensten die eraan bijdragen dat kwetsbare inwoners zelfredzamer kunnen worden en kunnen participeren.
- **Stedelijke aantrekkelijkheid Zeeland.** Stedelijke aantrekkelijkheid is een breed begrip en heeft vele raakvlakken met verschillende terreinen. Het gaat over economie, onderwijs, innovatie, leefbaarheid, toerisme en cultuur. De Provincie Zeeland wil inzetten op de stedelijke (economische) ontwikkeling als motor voor de ontwikkeling van vitale Zeeuwse regio's. Provinciale Staten hebben een motie aangenomen om tot een programma stedelijke aantrekkelijkheid te komen. De stedelijke aantrekkelijkheid van Zeeland moet voornamelijk voor jongeren en hoogopgeleiden worden versterkt. Stedelijke voorzieningen op het gebied van cultuur, onderwijs en gezondheidszorg dragen in hoge mate bij aan de bereidheid van jongeren en hoogopgeleiden om zich in een regio te vestigen.<sup>6</sup>
- **Mogelijke uitbreiding studentenpopulatie.** Voor Middelburg lijkt er binnen enkele jaren sprake van een mogelijke uitbreiding van de studentenpopulatie. University College Roosevelt (hierna: UCR) heeft nu 600 studenten maar er komt mogelijk een extra studenteninstroom door de uitbreiding van het bestaande curriculum met een *Engineering and Innovation Department* (waarmee het studentenaantal van nu - namelijk 600 - uitgroeit tot totaal 900 studenten). De *Delta Academy* komt naar Middelburg (ook ongeveer 600 studenten) en HZ University of Applied Sciences (hierna: HZ) breidt uit in Middelburg

<sup>4</sup> Zie bijvoorbeeld de ontwikkelingen in de sociale structuur uit het advies van de Commissie Structuurversterkingen werkgelegenheid Zeeland 'Zeeland in stroomversnelling'. De commissie heeft onderzoek gedaan naar mogelijkheden om de economische structuur en werkgelegenheid in Zeeland te versterken: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/06/02/zeeland-in-stroomversnelling>.

<sup>5</sup> Zie: [https://vng.nl/files/vng/05\\_gemeenten\\_op\\_weg\\_naar\\_2020\\_bijlage.pdf](https://vng.nl/files/vng/05_gemeenten_op_weg_naar_2020_bijlage.pdf).

<sup>6</sup> Zie de Motie Versterken stedelijke aantrekkingskracht Zeeland op <https://www.zeeland.nl/digitaalarchief/zee1500793>. De motie is aangenomen in de vergadering van Provinciale Staten van Zeeland op 14 november 2014, zie <https://www.zeeland.nl/digitaalarchief/zee1400800>.

(totaal 1.200 HBO studenten). Deze ontwikkelingen kunnen voor ZB leiden tot een potentiële gebruikersgroep van zo'n 2.100 HBO / WO studenten.

- **Digitalisering.** De maatschappij wordt beïnvloed door digitalisering. Grote inspanningen in alle geledingen van de overheid en maatschappij zijn nodig om de digitalisering van de samenleving in goede banen te leiden.<sup>7</sup> Digitalisering zal grote gevolgen hebben voor hoe mensen wonen, werken en leren, maar ook voor de rol van informatie en kennis.<sup>8</sup> Digitalisering is daarmee ook voor ZB Planbureau een kans en tegelijkertijd een uitdaging, bijvoorbeeld als het gaat om de wijze waarop zij informatie verzamelt en tentoonstelt. Zo kunnen mogelijk werkprocessen gedigitaliseerd worden. Ook in het bibliotheekstelsel is digitalisering een belangrijk thema. Digitalisering maakt publicaties toegankelijk en via internet bereikbaar voor iedereen en het speelt een rol bij het behoud van collecties. Het origineel wordt minder vaak geraadpleegd doordat een kwalitatief hoogwaardige digitale kopie beschikbaar is. De Koninklijke Bibliotheek is bezig met het realiseren van de nationale digitale bibliotheek zodat alles wat in en over Nederland gepubliceerd is voor iedereen via de digitale bibliotheek toegankelijk zijn.<sup>9</sup> Digitalisering heeft invloed op de bibliotheek- en POI-functie van ZB omdat het belang van de fysieke collectie (en daarmee het fysieke interbibliothecaire leenverkeer) op den duur zal afnemen, waarmee niet wordt gesteld dat dit belang zal verdwijnen. Door de hoeveelheid aan digitale beschikbare informatie wordt de taak van de bibliotheek tevens breder. Zij speelt een rol bij de ontwikkeling van digitale vaardigheden van burgers om hen te helpen bewust, kritisch en actief te kunnen bewegen in een complexe, veranderlijke en gedigitaliseerde wereld.<sup>10</sup>
- **Bezuinigen op subsidies en bijdragen aan bibliotheken.** Deze ontwikkeling speelt landelijk en geldt specifiek voor ZB als Provinciale Ondersteuningsinstelling (POI) en bibliotheek. Gemeenten zijn de voornaamste subsidiegever van de openbare bibliotheken: verreweg het merendeel van de inkomsten van de openbare bibliotheken is afkomstig van de gemeente(n) in hun werkgebied. Veel bibliotheken hebben te maken (gehad) met bezuinigingen door hun gemeente(n). Het gaat daarbij vaak om grote bedragen, die effect hebben op vele aspecten van de (dienstverlening van de) bibliotheek. De bezuinigingen op de bibliotheken hebben onder andere geleid tot het sluiten van vestigingen (of alternatieven, zoals zelfbedieningsbibliotheken), het terugbrengen van openingsuren, bezuinigingen op personeel, de verkleining van de collectie en het verminderen van activiteiten.<sup>11</sup> In tijden van bezuiniging bij lokale bibliotheken is de waarde en invloed van goede inhoudelijke en zakelijke ondersteuning door een POI van nog meer belang.
- **Overname bibliotheek Vlissingen door ZB.** In 2016 heeft de gemeenteraad van Vlissingen ingestemd met significante bezuinigingen op de bibliotheek (€ 1,1 mln. op het totale budget van € 1,6 mln.). Het college van B&W heeft in januari 2017 het voornemen uitgesproken om de uitvoering van het werk van Bibliotheek Vlissingen over te dragen aan ZB. ZB moet eerst de onderdelen personeel, locatie en financiën verder uitwerken voordat een definitieve overeenkomst wordt gesloten. ZB hoopt per 1 juli 2017 de huidige bibliotheekvoorziening in Vlissingen over te nemen.<sup>12</sup> Dit betekent dat het aantal bibliotheken in Zeeland dat onderdeel is van ZB toeneemt (van één naar twee) en het aantal bibliotheken dat geen onderdeel is van ZB afneemt (van drie naar twee).

<sup>7</sup> Zie: <https://www.cathoncu.nl/nl/publicatie/opwaarderen-begrenzen-van-publieke-waarden-de-digitale-samenleving>.

<sup>8</sup> Zie: [http://www.vsnv.nl/files/documenten/Publicaties/VSNV De Digitale Samenleving.pdf](http://www.vsnv.nl/files/documenten/Publicaties/VSNV%20De%20Digitale%20Samenleving.pdf).

<sup>9</sup> Zie: <https://www.kb.nl/organisatie/onderzoek-expertise/digitaliseringsprojecten-in-de-kb/besluit-documentatie-en-techniek-van-digitalisering/besluit-digitalisering>.

<sup>10</sup> Zie [https://www.kb.nl/sites/default/files/docs/visie\\_mediawijsheid\\_kb\\_final.pdf](https://www.kb.nl/sites/default/files/docs/visie_mediawijsheid_kb_final.pdf).

<sup>11</sup> Zie: <http://www.bibliotheekmonitor.nl/transacties/bibliotheken/organisaties-en-vestigingen/bezuinigingen/item93>.

<sup>12</sup> Zie: <https://www.vlissingen.nl/inwoner/nieuws/nieuwsbericht/archive/2017/01/article/college-sprekt-het-voornemen-uit-bibliotheek-vlissingen-over-te-dragen-aan-zb-3345.html>.

## 3. Over ZB

In dit hoofdstuk geven we een feitelijke beschrijving van de fusie en de missie, visie en strategische prioriteiten van ZB. Daarnaast gaan we in op de financieringsrelaties tussen ZB en de Provincie Zeeland en ZB en de gemeente Middelburg. Dit hoofdstuk bevat geen bevindingen van de onderzoekers. De lezer die goed bekend is met de fusie en ZB kan dit hoofdstuk derhalve overslaan.

### 3.1. Fusie Scoop en Zeeuwse Bibliotheek

Op 1 oktober 2015 zijn Stichting Zeeuwse Bibliotheek en Stichting Scoop, Zeeuws Instituut voor Sociale en Culturele Ontwikkeling gefuseerd. De (juridische) fusie is gepaard gegaan met een naamswijziging: Stichting ZB| Planbureau en Bibliotheek van Zeeland.

#### 3.1.1. Aanleiding

De fusie is op eigen initiatief van beide instellingen tot stand gekomen. De fusie tussen Scoop en de Zeeuwse bibliotheek is in de eerste plaats gedreven vanuit de bedrijfsvoering. Beide organisaties stonden voor een structurele budgetkorting. Om deze besparingsopgave te realiseren zijn de organisaties een fusietraject ingegaan. Het betreft hier een besluit van de beide Raden van Toezicht (d.d. 11 oktober 2012). Op grond van dit besluit hebben Gedeputeerde Staten het voorstel tot taakstellende bezuiniging op beide organisaties van totaal € 3,2 mln. teruggebracht naar een gezamenlijke taakstelling van € 2 mln. Provinciale Staten hebben dit voorstel op 21 december 2012 geaccordeerd.<sup>13</sup>

#### 3.1.2. Proces

De fusiedatum is meerdere keren uitgesteld. De fusie wordt door betrokkenen omschreven als een langdurig en ingrijpend proces. Gedurende het fusieproces hebben zich verschillende complicerende omstandigheden voorgedaan:

- Discussie met het Pensioenfonds Openbare Bibliotheken (POB) en het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). Alle medewerkers zijn vanaf 1 oktober 2015 deelnemer aan het ABP. De medewerkers die tot 1 oktober deelnemer waren aan het POB worden voor de nadelige verschillen tussen de pensioenfondsen gecompenseerd.
- De fusie had tot gevolg dat de ambtelijke status van de medewerkers van Scoop per 1 oktober 2015 kwam te vervallen. Voor de nadelige gevolgen is met de vakorganisaties een Sociaal Plan overeengekomen.
- De Provincie Zeeland heeft de detachering van haar provinciaal personeel bij ZB beëindigd per 1 mei 2016. Hiervoor is met de vakorganisaties een Sociaal Plan overeengekomen, dat niet alleen van toepassing is op de gedetacheerde medewerkers maar ook op de voormalige Scoop-medewerkers. Hiermee is het Sociaal Plan voor de voormalige Scoop-medewerkers vervallen.
- Tot slot hebben zich gedurende het fusieproces drie interim directeurswisselingen voorgedaan. Op 1 april 2015 is een directeur-bestuurder in vaste dienst aangesteld.

<sup>13</sup> Brief Gedeputeerde Staten van 10 december 2013 met toelichting op het feitenrelaas fusie Zeeuwse Bibliotheek en SCOOP. Zie: <https://www.zeeland.nl/digitaalarchief/zee1301075>.

## 3.2. Missie, visie en strategische prioriteiten

Na de fusie heeft de Raad van Toezicht het Strategisch Plan 2016-2018 vastgesteld. Dit plan vormt de basis voor de jaarplannen en de afdelingsplannen moeten daarop gebaseerd worden.<sup>14</sup> In het Strategisch Plan zijn de volgende missie, visie en strategische prioriteiten voor ZB genoemd:

### Missie

*ZB zorgt voor duurzame en vrije toegang tot informatie in de Provincie Zeeland en helpt de inwoners vaardiger en zelfstandiger te worden. ZB geeft actief vorm aan een toekomstbestendig, vitaal en innovatief bibliotheekstelsel in Zeeland.*

### Visie

*ZB is de grootste culturele instelling van de Provincie Zeeland en is een veelzijdig kenniscentrum dat onderzoek verricht en dat aan iedereen vrije toegang tot informatie biedt. Bestrijding van laaggeletterdheid en bevordering van gelijkheid in de Zeeuwse samenleving hebben prioriteit. ZB heeft een regiefunctie in cultuureducatie en -participatie, talentontwikkeling en leesbevordering, en richt zich vooral op de jeugd. ZB draagt actief bij aan de persoonlijke ontwikkeling van mensen en stimuleert ontmoeting, debat, kennisdeling en educatie. ZB innoveert als Provinciale Ondersteuningsinstelling (POI) het Zeeuwse bibliotheeknetwerk en werkt actief samen met andere instellingen die zich met cultureel erfgoed, collecties en onderzoek bezighouden.*

### Strategische prioriteiten

*Uit de missie en de visie van ZB volgen vier strategische prioriteiten voor de periode 2016-2018:*

- 1. ZB is de Provinciale Ondersteuningsinstelling (POI) voor het bibliotheekwezen in Zeeland, de openbare bibliotheek van Middelburg en de Zeeuwse wetenschappelijke bibliotheek, en streeft naar excellentie, laagdrempeligheid, intensivering van samenwerking met de Zeeuwse basisbibliotheken en vrije en duurzame digitale beschikbaarheid van alles van en over Zeeland.*
- 2. ZB is het sociaal-cultureel en economisch planbureau van Zeeland en streeft naar een centrale plek in beleidsprocessen en innovatie door middel van onderzoek en advisering.*
- 3. ZB is de ontmoetingsplaats voor iedereen in Zeeland met interesse in Zeeuwse cultuur, literatuur, geschiedenis en maatschappelijke onderwerpen, en werkt actief samen met instellingen die deze doelstelling delen met ZB en met instellingen die de Zeeuwse burgers bedienen.*
- 4. ZB werkt actief mee aan oplossingen voor Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken: bestrijding van laaggeletterdheid en bevordering van digitale vaardigheden en daarmee meer gelijkheid in kansen op de arbeidsmarkt.*

Op basis van deze strategische prioriteiten worden tussen de Provincie Zeeland en ZB prestatieafspraken gemaakt.

## 3.3. Financieringsrelatie Provincie Zeeland – ZB

ZB heeft verschillende financieringsrelaties. De Provincie Zeeland is (hoofd)financier van ZB. Daarnaast ontvangt ZB subsidie van de gemeente Middelburg voor de openbare bibliotheekfunctie en van andere bibliotheken in Zeeland voor ondersteuningstaken. Verder worden betaalde opdrachten uitgevoerd voor marktpartijen.

<sup>14</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland. Vol van Zeeland. Strategisch Plan 2016-2018. Zie: <http://www.dzsb.nl/dam/bestanden/over-ons/ZB/Strategisch%20Plan%202016-2018.pdf>

De Provincie Zeeland heeft geen statutaire betrokkenheid met ZB. De wens van de Provincie Zeeland was om de nieuwe instelling op afstand te plaatsen. In de statuten van ZB staat de Provincie niet genoemd. Voor de fusie was er wel statutaire betrokkenheid bij Scoop. De sturingsrelatie tussen de Provincie en ZB is uitgewerkt aan de hand van prestatieafspraken (ZB stelt in overleg met de Provincie een prestatieplan op dat wordt goedgekeurd door het college van Gedeputeerde Staten). Op basis van een prestatieplan verstrekt de Provincie jaarlijks een integrale kostensubsidie voor de uit te voeren activiteiten. Voor 2016 zijn de werkzaamheden in het prestatieplan gegroepeerd onder de volgende prestatievelden:

- "Podium voor ontmoeting en debat" (bijvoorbeeld: Tegenlicht Meet-up's, Standplaats Zeeland en de ontwikkeling en uitvoering van activiteiten zoals Writing Lab),
- "Schatkamer van kennis en informatie" (bijvoorbeeld: Planbureau, Informatiediensten & collecties en digitaliseringsprojecten),
- "Centrum voor culturele en educatieve activiteiten" (bijvoorbeeld: activiteiten voor Jeugd van 0-18 jaar en volwassenen, Taalhuis Walcheren en Kunstbende Zeeland),
- "Ondersteuning Prins Bernhard Cultuurfonds" (ondersteuning en advies bij de voorbereiding en uitvoering van bestuursbesluiten zoals de behandeling van aanvragen en fondsenwervende activiteiten),
- "Ontwikkeling eigen ondernemerschap" (Projecten en opdrachten buiten prestatie-aanbod, de taakstelling buiten prestatie-aanbod is voor 2016 geraamd op € 220.000).<sup>15</sup>

	Podium O&D	Schatkamer K&I	Cult&Educ Activ.	PBC	Overige fin	Bussen	Totaal
Personele kosten inclusief overhead	189.026	1.616.533	422.468	29.438	200.130	124.984	2.582.321
Directe kosten	84.199	720.060	188.182	13.113	89.145	55.672	1.150.255
Totale kosten	273.225	2.336.593	610.649	42.551	289.275	180.657	3.732.576
<b>Subsidie gem. Middelburg</b>	-	<b>478.575</b>	<b>77.713</b>	-	-	-	<b>556.288</b>
<b>Subsidie Prov. Zeeland</b>	<b>236.555</b>	<b>1.491.045</b>	<b>432.377</b>	<b>30.807</b>	<b>34.294</b>	-	<b>2.200.484</b>
Overige inkomsten	-	106.916	100.559	11.745	33.594	180.657	433.471
<b>Totaal inkomsten</b>	<b>236.555</b>	<b>2.076.536</b>	<b>610.649</b>	<b>42.551</b>	<b>67.888</b>	<b>180.657</b>	<b>3.190.243</b>

Tabel 1. Toerekening baten en lasten prestatievelden 2016.

ZB en de Provincie Zeeland hebben op regelmatige basis overleg over de voortgang en realisatie van de prestatieafspraken. De directeur-bestuurder van ZB heeft tweewekelijks overleg met de aangewezen contactambtenaar van de Provincie Zeeland. Daarnaast is er een maandelijks overleg tussen de verantwoordelijke ambtenaar en het afdelingshoofd van ZB Planbureau. Twee keer per jaar vindt er een bestuurlijk overleg plaats met de verantwoordelijke gedeputeerde aan de hand van een voortgangsrapportage (juni/juli) en het prestatieplan en de begroting voor het volgende jaar (november/december). De Provincie Zeeland ontvangt van ZB tweemaal per jaar een voortgangsrapportage (peildata 30 juni en 31 december) met (eventueel herziene)begroting en uiterlijk 1 juli van het volgend jaar de jaarrekening met als onderdeel het inhoudelijk jaarverslag. Op basis hiervan rekent de Provincie Zeeland de subsidie af.

Vanuit de gemeente Middelburg ontvang ZB subsidie om de Openbare Bibliotheekfunctie voor Middelburg uit te voeren. De gemeente Middelburg heeft in de subsidiebeschikking aangegeven dat hieronder wordt verstaan: het in stand houden van een provinciale bibliotheek als multimediaal kennis- en cultuurcentrum met de volgende functies:

- Het lokaal bibliotheekwerk in de gemeente Middelburg, dat wil zeggen de organisatie en uitvoering van de lokale bibliotheek Middelburg met in ieder geval de functies:
  - Het ter beschikking stellen van informatie;
  - Het bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie;

<sup>15</sup> Zie: Prestatieafspraken ZB 2016 en Voortgangsrapportage Prestatieafspraken per 1-5-2016.

- Het bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur.  
Deze functies worden samen aangeduid als “lezen, leren en informeren. De functies “ontmoeting en debat” en “kunst en cultuur” worden geacht hiervan te zijn afgeleid.
- Daarnaast biedt de organisatie voor Zeeland:
  - Het wetenschappelijk bibliotheekwerk voor de gehele provincie.
  - Een provinciale service organisatie ten behoeve van alle Zeeuwse basisbibliotheken.
  - Het in stand houden / exploiteren van de bibliobus in de gemeente Middelburg.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Zie het onderdeel ‘activiteiten’ in de bijlage van de brief over de subsidiebeschikking aan ZB voor 2016 van de gemeente Middelburg (kenmerk brief 121687, verzonden op 18 december 2015).



# 4. Strategische prioriteit 1 – POI, bibliotheek en wetenschappelijke steunfunctie

## 4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren wij onze bevindingen ten aanzien van de invulling van strategische prioriteit Strategische prioriteit 1: *“ZB is de Provinciale Ondersteuningsinstelling (POI) voor het bibliotheekwezen in Zeeland, de openbare bibliotheek van Middelburg en de Zeeuwse wetenschappelijke bibliotheek, en streeft naar excellentie, laagdrempeligheid, intensivering van samenwerking met de Zeeuwse basisbibliotheken en vrije en duurzame digitale beschikbaarheid van alles van en over Zeeland.”* Onze bevindingen onderbouwen we aan de hand van de feiten, cijfers en percepties van gesprekspartners die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen.

Achtergrondinformatie:

- Van oudsher vormen de Zeeuwse Bibliotheken een provinciaal netwerk. Binnen dit netwerk zijn afspraken gemaakt over gezamenlijke collectie, gezamenlijke catalogus, het interbibliothecair leenverkeer, lidmaatschappen, tariefstelsel en dienstverlening.<sup>17</sup>
- Gezamenlijk zijn de Basisbibliotheken in Zeeland (waarbij ZB de **basisbibliotheek voor Middelburg** is) en ZB als provinciale ondersteuningsinstelling (POI, voorheen PSO) verantwoordelijk voor dit netwerk. ZB levert zijn bijdrage in dit netwerk, verzorgt het Interbibliothecair Leenverkeer (IBL) en initieert innovaties.
- De Provincie is verantwoordelijk voor de instandhouding van een **Provinciale Ondersteuningsinstelling** (POI). De POI-taken in Zeeland zijn ondergebracht bij ZB en wordt uit de provinciale subsidie gefinancierd. Als POI maakt ZB deel uit van de Stichting Samenwerkende POI's Nederland (SPN).<sup>18</sup>
- Als laatste vervult ZB ook de rol als bibliotheek met een **Wetenschappelijke Steunfunctietaak voor Zeeland**.<sup>19</sup> Als zodanig maakt ZB deel uit van de Stichting Samenwerkingsverband PLUSbibliotheken.<sup>20</sup>

## 4.2. Bevindingen

### 4.2.1. Bibliotheek

**Bevinding 1. ZB is, voor het onderdeel openbare bibliotheek, de basisbibliotheek van Middelburg en levert met haar activiteiten een bijdrage aan de vijf functies van de openbare bibliotheek zoals in de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorziening (Wsob) omschreven.**

<sup>17</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2016). Prestatieafspraken ZB 2016.

<sup>18</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2016). Jaarstukken 2015.

<sup>19</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2016). Prestatieplan en begroting 2017.

<sup>20</sup> Zie: <http://www.plusbibliotheken.nl/vestigingenoverzicht/vestigingen.163844.html/zb-middelburg/>.

- De Provincie Zeeland financiert ZB in 2017 met een bedrag van € 6,91 mln. (€6,68 mln. in 2016). De gemeente Middelburg subsidieert ZB in 2017 met €1,63 mln. (€1,67 mln. in 2016).<sup>21</sup> In de subsidiebeschikkingen van de Provincie Zeeland is geen onderverdeling naar taken aangegeven. Sinds de invoering van de Algemene Subsidievoorwaarden 2013 door de Provincie Zeeland wordt ZB gefinancierd op basis van integrale kosten en daarmee verband houdende prestatieafspraken. Daarmee is de verantwoordingsrelatie tussen taken en daarmee verband houdende subsidies losgelaten.
- Bijna 40% van de bevolking in het verzorgingsgebied van ZB Bibliotheek is lid van de bibliotheek.<sup>22</sup> Dit is landelijk gezien hoog. In 2015 heeft ZB 11.601 jeugdleden en 18.690 volwassen leden. Er kwamen in 2015 1.069 jeugdleden en 1.084 volwassen leden bij en er stroomden 466 jeugdleden en 1.777 volwassen leden uit.<sup>23</sup> ZB verzamelt daarnaast ook informatie over haar leden. Daar blijkt uit dat meer dan 60% van de leden van ZB uit de gemeente Middelburg komt. Van het totaal aantal leden bestaat 22% uit studenten van HZ.<sup>24</sup>
- Aan de uitvoering van de bibliotheektaken door ZB dragen verschillende organisatieonderdelen bij:
  - De 'gang van het boek' (van selectie boeken tot het in de kast zetten van het boek) en de digitale dienstverlening (infrastructuur) is belegd bij de afdeling kennisdiensten en collecties.
  - De afdeling educatie en talent verzorgt culturele en educatieve activiteiten rondom Burgerschap, democratie en vrijheid, Talentontwikkeling en cultuurparticipatie (bijvoorbeeld de Kunstbende), organiseert Digitaal Moet!, ondersteunt bij de uitvoering van het leesbevorderingsprogramma Kunst van Lezen, voert activiteiten van de Onderwijsbibliotheek-dienst (OBD) uit en is betrokken bij de ontwikkeling van de bibliotheek en basisvaardigheden (bestrijding laaggeletterdheid).
  - Bij de afdeling dienstverlening zit de frontoffice (klantenservice inclusief receptie/uitleen/ opruimedewerkers, informatie en advies, retail en bibliobussen), de backoffice ( digitale en telefonische informatie, reserveringen/interbibliothecair leenverkeer (IBL), ledenadministratie, leeskringen, boekenbezorgdienst) en activiteiten rondom Mediawijsheid (aanbod diverse computercursussen, Klik en Tik, digitale vaardigheden en tabletcafés).
  - In samenwerking met publiek-private partijen leveren de Bibliobussen financiële dienstverlening en welzijn in de kleine kernen van het Zeeuwse platteland.
- In de Wsob staat in artikel 5 de vijf functies van de bibliotheek omschreven: *Een voor een ieder toegankelijke openbare bibliotheekvoorziening omvat in ieder geval de volgende functies, die bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling en verbetering van de maatschappelijke kansen van het algemene publiek:*
  - a. ter beschikking stellen van kennis en informatie;
  - b. bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie;
  - c. bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur;
  - d. organiseren van ontmoeting en debat; en
  - e. laten kennis maken met kunst en cultuur.<sup>25</sup>
- ZB vervult activiteiten op deze vijf functies van de bibliotheken. Uit gegevens die ZB aanlevert bij de Koninklijke Bibliotheek blijkt hoeveel activiteiten ZB in 2015 heeft georganiseerd op de vijf functies.<sup>26</sup> Het gaat om 48 activiteiten voor de functie " ter beschikking stellen van kennis en informatie", 342 activiteiten bij het 'bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie', 51 activiteiten voor het

<sup>21</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2017). Begroting 2017.

<sup>22</sup> Het aantal inwoners is gebaseerd op het verzorgingsgebied van ZB (CBS cijfers van de gemeenten Middelburg, Veere en Noord-Beveland).

<sup>23</sup> Zie <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/wob-verzoeken/2017/02/07/bsluit-op-wob-verzoek-data-openbare-bibliotheken>. In de data wordt de term 'aantal afhakers' gebruikt voor het aantal leden dat uitstroomt.

<sup>24</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2016). Jaarstukken 2015.

<sup>25</sup> Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen. Zie: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0035878/2015-01-01>.

<sup>26</sup> Hierbij dient te worden opgemerkt dat bibliotheken zelf cijfers aanleveren bij de Koninklijke Bibliotheek. Zij geven zelf aan hoeveel activiteiten ze uitvoeren voor de betreffende functies. Zie <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/wob-verzoeken/2017/02/07/bsluit-op-wob-verzoek-data-openbare-bibliotheken>.

bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur, 10 activiteiten die te maken hebben met het organiseren van ontmoeting en debat en 22 activiteiten die 'laten kennis maken met kunst en cultuur'.<sup>27</sup>

- Hieronder staan enkele voorbeelden genoemd van activiteiten die ZB uitvoert op de vijf bibliotheekfuncties.
  - Kennis en informatie ter beschikking stellen** doet ZB door haar collecties beschikbaar te stellen. De materialen van ZB staat in onderstaande tabel weergegeven in aantallen (omvang) en uitleningen (gebruik).<sup>28</sup> ZB geeft aan dat de leden in 2015 in totaal 635.821 materialen hebben geleend. Het gaat dan om ruim 24 boeken per lid per jaar. Het aantal uitleningen in 2015 daalde met 3,2% ten opzichte van 2014. Dit komt doordat het aantal unieke uitleningen fors is gedaald dan het aantal verlengingen is gestegen.<sup>29</sup> Ook is er bij ZB een bewaarcollectie (oud bezit en bijzondere collecties) die beschikbaar is tijdens de openingstijden van ZB en zijn er digitale bestanden (onder andere Beeldbank Zeeland, Tijdschriftenbank Zeeland en Krantenbank Zeeland) beschikbaar. Naast deze door ZB ontwikkelde databanken biedt ZB ook het landelijk afgekochte basispakket, inclusief e-books en een aantal specifiek afgenomen databanken, voor de doelgroepen UCR, HZ en Roosevelt Institute for American Studies aan.

	Boeken jeugd fictie	Boeken jeugd non-fictie	Boeken volwassenen fictie	Boeken volwassenen non-fictie	Muziek CD's	DVD's	Luister boeken	Overige AVM	Blad-muziek	Daisy-roms	Totaal
Aantal materialen	29.567	14.194	83.405	753.869	12.266	10.445	1.188	1.721	34.598	21	941.274
Aantal uitleningen	133.321	32.596	163.655	95.824	18.566	42.550	3.656	3.142	8.801	14	502.125

Tabel 2. Aantal materialen en uitleningen ZB in 2015.

- ZB biedt als basisbibliotheek en als POI mogelijkheden voor de **ontwikkeling en educatie** door:
  - Cursussen te organiseren in het kader van mediawijsheid (Tabletcursus, Windows 10 cursus, 'Klik en Tik' en 'Digisterker').<sup>30</sup> In 2016 ging het om in totaal 42 cursussen en 377 deelnemers.<sup>31</sup>
  - In 2016 een Taalhuis Walcheren te openen met locaties in ZB, Vlissingen en Veere. In het taalhuis wordt met ruim twintig netwerkorganisaties samengewerkt. In 2016 waren er in totaal 66 aanmeldingen. Daarnaast bood ZB reeds de taallessen 'Nederlands als Tweede Taal' aan, dat in 2016 is gevolgd door 56 cursisten.
  - Basisbibliotheken te ondersteunen bij de uitvoering van landelijke programma's zoals BoekStart voor baby's, BoekStart in de kinderopvang, de Bibliotheek op School (dBoS) maar ook bij de organisatie van bijvoorbeeld de Nationale Voorleesdagen, de Nederlandse Kinderjury, de Kinderboekenweek, de Landelijke Poëzieweek, de Boekenweek en Nederland Leest.<sup>32</sup> ZB werkt daarnaast in opdracht van de gemeente Middelburg samen met zestien lokale peuterspeelzalen

<sup>27</sup> Hierbij dient te worden opgemerkt dat bibliotheken zelf cijfers aanleveren bij de Koninklijke Bibliotheek. Zij geven zelf aan hoeveel activiteiten ze uitvoeren voor de betreffende functies. Zie <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/wob-verzoeken/2017/02/07/bsluit-op-wob-verzoek-data-openbare-bibliotheken>.

<sup>28</sup> Zie: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/wob-verzoeken/2017/02/07/bsluit-op-wob-verzoek-data-openbare-bibliotheken>

<sup>29</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2016). Jaarstukken 2015.

<sup>30</sup> Zie: <http://www.dezb.nl/wat-we-doen/computer-en-tabletcursussen.html>.

<sup>31</sup> Informatie ontvangen van ZB. Meer informatie over het aanbod is te vinden op <http://www.dezb.nl/wat-we-doen/computer-en-tabletcursussen.html>.

<sup>32</sup> Zie bijvoorbeeld het aanbod voor kinderen van 0-8jaar: <http://www.dezb.nl/bibliotheek/kinderen.html>. Meer informatie over het (landelijke) boekstartprogramma via: <https://www.boekstart.nl/wat-is-boekstart/over-boekstart/>.

in het kader van BoekStart in de kinderopvang en met twee scholen in het kader van dBoS waarmee 3.217 leerlingen van het primair en speciaal onderwijs in Middelburg bereikt worden.<sup>33</sup>

- Projectleiding, penvoering en budgethouderschap uit te voeren van de regeling Cultuureducatie met Kwaliteit in het Primair Onderwijs in Zeeland.<sup>34</sup>
  - Verantwoordelijk te zijn voor de deelname van scholieren van het VO en Scalda aan het HZ Cult programma.<sup>35</sup> In het schooljaar 2015-2016 deden 849 VO-leerlingen en 1.880 leerlingen van Scalda mee.
  - Verantwoordelijk te zijn voor de provinciale regiefunctie en de uitvoering van cultuureducatieprojecten als Kunstbende, Danszee, en vele pop- en toneelprojecten.<sup>36</sup>
- c. **Lezen en het laten kennismaken met literatuur:** ZB biedt voor studenten van UCR een bibliotheekinstructie aan en zij is de werkplaats voor studenten en docenten van HZ en UCR. Inwoners van Middelburg gebruiken ZB ook als werk- en ontmoetingsplaats, studieplek, plek om voor te lezen en om tentoonstellingen te bezoeken.
- d. ZB organiseert **ontmoeting en debat** door bijvoorbeeld maandelijks Meet Ups van VPRO-Tegenlicht te organiseren, jaarlijks de Kunstbende te organiseren en één (of meerdere keren) per jaar Standplaats Zeeland te organiseren.<sup>37</sup> Meer over de rol van ZB als podium voor ontmoeting en debat is te vinden in hoofdstuk 5.
- e. ZB laat bewoners van Zeeland **kennismaken met kunst en cultuur** en innovatie door in het souterrain van ZB uitvoering te geven aan het Fab- en BeeldLab (dagelijks) en wekelijks een WritingLab<sup>38</sup> te organiseren.<sup>39</sup>

Bevinding 2. ZB als bibliotheek maakt een positieve ontwikkeling door en is in beweging. ZB draagt bij aan laagdrempeligheid door de openingstijden te verruimen en het bibliotheekgebouw aantrekkelijker te maken. Ook heeft ZB een uitgebreide (digitale) collectie beschikbaar voor leden en niet-leden. Tegelijkertijd heeft ZB nog geen informatie beschikbaar over de door haar bereikte doelgroepen en hoe zij oordelen over de diensten van ZB. Gesprekspartners zijn positief over de bibliotheek maar geven ook aan dat de transformatie van de klassieke bibliotheek naar de toekomst nog volop gaande is.

- o ZB geeft aan dat in 2016 de veranderende rol van de bibliotheek en de multi-inzetbaarheid van medewerkers een belangrijke prioriteit was. In 2017 worden de klantprocessen verder gestroomlijnd en wordt een klanttevredenheidsonderzoek uitgezet. Sinds de fusie (1 oktober 2015) zijn er geen resultaten van onderzoeken geweest over de tevredenheid van leden en andere klanten van de bibliotheek. Er is dan ook geen zicht op hoe leden en andere klanten van de bibliotheek oordelen over de diensten van ZB als het gaat om de laagdrempeligheid en excellentie van de bibliotheek.
- o Wel is zichtbaar dat ZB heeft gewerkt aan haar **laagdrempeligheid** door bijvoorbeeld de openingstijden te verruimen. De openingstijden van ZB zijn vanaf 1 januari 2016 verruimd door ook op maandagmiddag open te zijn. In 2015 waren de openingstijden op de zaterdagmiddag reeds verruimd. Daarnaast heeft zij het bibliotheekgebouw aantrekkelijker gemaakt.
- o ZB is ook actief bezig met het **digitaal beschikbaar stellen** van informatie. Digitalisering is in het bibliotheekstelsel een belangrijk thema. Digitalisering maakt publicaties toegankelijk en via internet bereikbaar voor iedereen. Digitalisering speelt ook een rol bij het behoud van collecties. Het origineel

<sup>33</sup> Informatie ontvangen van ZB.

<sup>34</sup> Meer over de regeling Cultuureducatie met Kwaliteit is te vinden op <http://www.cultuurmediaactie.nl/subsidies/cultuureducatie-met-kwaliteit-2013-2016/ehonorasries-projectsen/zb-zeeland-133.html>.

<sup>35</sup> Het HZ Cult programma is een cultuurprogramma met daarin activiteiten in de categorieën theater, muziek, film en 'specials'. Het programma richt zich op studenten (van de HZ, Scalda, UCR en het VO). Zij kunnen door deelname aan de activiteiten studiepunten behalen.

<sup>36</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2016). Voortgangsrapportage per 1-9-2016.

<sup>37</sup> De activiteiten die ZB organiseert zijn via de volgende link te bekijken: <http://www.dzrb.nl/over-zb/activiteiten.html>.

<sup>38</sup> Zie: <https://www.szendaz.nl/leren-schrijven/>.

<sup>39</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2016). Voortgangsrapportage per 1-9-2016.

wordt minder vaak geraadpleegd doordat een kwalitatief hoogwaardige digitale kopie beschikbaar is. De Koninklijke Bibliotheek is verantwoordelijk voor het realiseren van de nationale digitale bibliotheek.<sup>40</sup> ZB heeft een uitgebreide digitale (Zeeuwse) collectie. Diverse databanken kunnen geraadpleegd worden in ZB en in andere bibliotheken in Zeeland, maar voor leden is het ook mogelijk om informatie thuis op te zoeken. Er zijn specifieke databanken voor studenten van HZ (denk aan Scienceguide of LexisNexis), maar ook voor jeugd en jongeren (denk aan de uittrekselbank) of personen die geïnteresseerd zijn in Kunst, Economie, Taal, Samenleving, Wetenschap of het Recht. Databanken met **informatie van- en over Zeeland** is onder andere te vinden in Beeldbank Zeeland, Tijdschriftenbank Zeeland en Krantenbank Zeeland.<sup>41</sup>

- Gesprekspartners (bibliotheken, gemeenten en andere organisaties) zijn positief over de ontwikkeling die ZB als bibliotheek doormaakt. Ze geven aan dat ZB 'meer bruist'. Ook geven ze aan dat de bibliotheek zaken goed oppakt voor de jeugd. Denk aan de Bibliotheek op school, bibliobussen en de onderwijsdienst van ZB. Tegelijkertijd is ook het beeld dat de activiteiten van de bibliotheek niet altijd vernieuwend/innovatief zijn. Zo geven zij aan dat 'de bibliotheek doet wat zij al jaren doet.' Aangegeven wordt dat de Zeeuwse innovatieagenda hier mogelijk verandering in kan aanbrengen.

**Jongeren van Jouw Zeeland** hebben in het kader van dit evaluatieonderzoek nagedacht over de huidige bibliotheek en de toekomst van de bibliotheek. Ze geven aan met name voor school/studie naar de bibliotheek te komen om boeken te lenen of te studeren. Jongeren vinden het prettig om in de bibliotheek te studeren en te werken. Belangrijk is wel dat er plekken zijn waar ze ook kunnen overleggen. Jongeren zijn niet bekend met de activiteiten die ZB organiseert. Ze geven aan dat ZB reclame zou kunnen maken op hun scholen over de activiteiten. De bibliotheek van de toekomst voor jongeren communiceert via social media zoals Instagram, Snapchat, Twitter en Facebook. De bibliotheek organiseert samen met scholen activiteiten waar de jongeren studiepunten voor kunnen krijgen. De activiteiten moeten specifiek gericht zijn op jongeren zodat ze met leeftijdsgenoten aan de slag kunnen. Activiteiten die jongeren graag zien in ZB zijn bijvoorbeeld themaweken waar een onderwerp centraal staat. Bijvoorbeeld 'sport' waarbij sporters worden uitgenodigd die ook een boek hebben geschreven. De suggestie wordt gedaan om bij ZB studiehulp en huiswerkbegeleiding te bieden voor middelbare scholieren dat door studenten van HZ en UCR gegeven kan worden. Ook geven jongeren aan zelf een rol te kunnen vervullen in ZB door bijvoorbeeld een cursus 'digitale vaardigheden' te verzorgen voor ouderen. Voor meer informatie over Jouw Zeeland zie: <https://www.zeeland.nl/over-de-organisatie/jouw-zeeland>.

## 4.2.2. Provinciale Ondersteuningsinstelling (POI)

**Bevinding 3. Om de expertise van de verschillende afdelingen binnen de ZB-organisatie goed te benutten, is de uitvoering van de POI-taken verdeeld over verschillende afdelingen die tezamen zorgdragen voor de uitvoering van alle POI-taken. Belangrijk aandachtspunt hierbij is dat de verantwoordelijkheid voor de POI-functie duidelijk belegd is.**

- De Provincie Zeeland financiert ZB in 2017 met een bedrag van € 6,91 mln. (€6,68 mln. in 2016). De gemeente Middelburg subsidieert ZB Bibliotheek in 2017 met €1,63 mln. (€1,67 mln. in 2016).<sup>42</sup> ZB besteedt aan haar POI-taken €1,26 mln.<sup>43</sup> Deze worden volledig gefinancierd uit de provinciale subsidie van €1,24 mln.

<sup>40</sup> Zie: <https://www.kb.nl/organisatie/onderzoek-expertise/digitaliseringsprojecten-in-de-kb/beleid-documentatie-en-techniek-van-digitalisering/beleid-digitalisering>.

<sup>41</sup> Zie voor een totaaloverzicht van de digitale bibliotheek van ZB <http://www.dezb.nl/collecties/digitale-bibliotheek.html>.

<sup>42</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2017). Begroting 2017.

<sup>43</sup> Informatie uit gesprek afdeling Bedrijfsvoering.

- \* ZB voert de volgende taken uit in haar rol als POI in opdracht van de Provincie:
  - o **Collectiebeleid:** provinciale afstemming van de collectie op basis van enerzijds de behoefte van de inwoners en onderwijs en anderzijds de beschikbare collecties in andere regio's en provincies.
  - o **Interbibliothecair leenverkeer (IBL):** organiseren van interbibliothecair leenverkeer en vervoer van de fysieke collectie en zorgdragen voor landelijke afstemming.
  - o **Zorg voor netwerken en allianties:** instandhouding en versterking van het netwerk van bibliotheken onderling en van de relatie met andere (maatschappelijke) organisaties (zoals archieven) zodat efficiency en kwaliteit wordt vergroot.
  - o **Innovaties voor lokale bibliotheken in overeenstemming met de Koninklijke Bibliotheek (KB):** expertise bundelen en gezamenlijk proefprojecten organiseren. Voorwaarde vanuit het Directieboard Zeeuwse Bibliotheken (DZB) is dat innovaties overdraagbaar zijn en landelijk gedeeld en afgestemd worden met andere provincies.<sup>64</sup>
  - o Naast de wettelijke taken is door de Provincie Zeeland als aanvullende opdracht de provinciale ondersteuningsfunctie voor Educatie PO en VO belegd bij de POI.<sup>65</sup>
- \* De verantwoordelijkheid van de POI-taak is belegd bij de bestuurder van ZB. De uitvoering van de diverse POI-taken is binnen de organisatie van ZB verspreid over meerdere afdelingen, waarbij is bezien welke taak het best past bij het taakveld van welke afdeling. Activiteiten rondom het collectiebeleid worden uitgevoerd door de afdeling Kennisdiensten en collecties, activiteiten rondom IBL worden uitgevoerd door de afdeling Dienstverlening en Bedrijfsvoering. Activiteiten rondom educatie en talentontwikkeling (zoals BoekStart) zijn belegd bij de afdeling Educatie en Talent. De activiteiten rondom de taken 'zorg voor netwerken en allianties' en 'innovaties voor lokale bibliotheken in overeenstemming met de Koninklijke Bibliotheek' zijn ook verspreid door de organisatie.
- \* ZB geeft aan dat ze sinds de fusie veranderingen heeft doorgevoerd in haar rol als POI. Zo is er sinds de fusie de nieuwe functie van beleidsmedewerker ingesteld. Deze medewerker adviseert de bestuurder van ZB onder meer over alle zaken die betrekking hebben op de POI-functie en neemt deel aan alle directievergaderingen van de Zeeuwse bibliotheken. Een ander voorbeeld van de functie, is de werkwijze van ZB bij het opstellen van de Zeeuwse Innovatieagenda (zie bevinding 4).
- \* Bibliotheken hebben verschillende aanspreekpunten en maken afspraken met ZB. Volgens de bibliotheken vinden de afspraken die worden gemaakt op managementniveau niet altijd hun weg naar de uitvoering in de organisatie en worden afspraken binnen ZB niet altijd goed gedeeld tussen de aanspreekpunten. Een voorbeeld is dat in de Zeeuwse Innovatieagenda afspraken zijn gemaakt over projecten die door ZB en door de bibliotheken worden opgepakt. Per project is een projectleider benoemd en is een planning gemaakt voor de uit te voeren projecten. Bibliotheken geven aan dat ze vervolgens onvoldoende op de hoogte worden gehouden. Het beeld is dat de afspraken soms blijven hangen op managementniveau en/of dat de uitvoering het te druk heeft met andere activiteiten.
- \* ZB deelt de beleving van de bibliotheken niet. De directies van de bibliotheken en de POI hebben eind 2016 gezamenlijk de projecten geprioriteerd waarna door ZB een startbijeenkomst met directies en betrokken medewerkers is georganiseerd. In deze startbijeenkomst zijn projectleiders benoemd en de werkgroepen ingericht. In het eerste Directieboard Zeeuwse Bibliotheken van 2017 zijn voor vrijwel alle projecten concrete projectplannen ingediend, waarmee het gehele traject van uitvoering daadwerkelijk gestart is.

Bevinding 4. De samenwerking tussen ZB als POI en de bibliotheken in Zeeland is lange tijd moeizaam verlopen. Bibliotheken waren met name kritisch op de (financiële) transparantie van ZB over welke ondersteuning en activiteiten zij biedt vanuit de ontvangen provinciale subsidie, op de wijze waarop het aanbod van de POI tot stand komt en de pro-activiteit en dienstverlenende instelling van ZB. We constateren dat recentelijk een aantal belangrijke stappen is gezet in het verbeteren van de samenwerking tussen ZB en

<sup>64</sup> Directieboard Zeeuwse Bibliotheken (2016). Zeeuwse Innovatieagenda 2017-2020.

<sup>65</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland. Prestatieplan 2016 Provincie Zeeland. Bijlage A.

de Zeeuwse basisbibliotheken. Ten eerste is er een Zeeuwse Innovatieagenda opgesteld (juni 2016) waarin onder andere afspraken zijn gemaakt over de ondersteuningstaken van ZB op het gebied van innovatie. Ten tweede is een voorstel uitgewerkt voor de verdeling van rollen, verantwoordelijkheden en financiering tussen basisbibliotheken en POI (door een werkgroep vanuit ZB en de basisbibliotheken, november 2016).

- Gesprekspartners geven aan dat de moeizame samenwerking tussen ZB als POI en de bibliotheken in Zeeland een lange voorgeschiedenis kent. Gesprekspartners verwijzen in dit licht naar de uitkomsten van een in begin 2016 door bureau Acta uitgebrachte adviesnota<sup>46</sup>. Deze adviesnota gaat in op de relatie tussen de bibliotheek Oosterschelde en gemeenten in de Oosterschelderegio. In de adviesnota wordt ook gerefereerd aan de ondersteuning vanuit ZB als POI aan de bibliotheken. Gesprekspartners geven aan dat de samenwerking met name moeizaam verliep op de volgende onderdelen:
  - Aanbodgestuurde dienstverlening. ZB biedt aanbod aan, maar luistert volgens de bibliotheken onvoldoende naar de specifieke wensen van deze bibliotheken. ZB was volgens bibliotheken bijvoorbeeld niet responsief naar bibliotheken toe als zij aangeven behoefte te hebben aan bijvoorbeeld ondersteuning op ICT-gebied.<sup>47</sup> Aangegeven wordt dat ZB meer in gezamenlijkheid met de bibliotheken kan werken aan de strategie en de (verbetering van) de geboden ondersteuning. De gezamenlijke innovatieagenda is hierbij. Afgesproken is dat er een proces wordt ingericht waarbij wensen van bibliotheken worden opgehaald als ZB bijvoorbeeld haar jaarplan opstelt. Net als sommige andere POI's (zoals ProBiblio voor de provincies Noord-Holland en Zuid-Holland) zal ZB voortaan netwerkbijeenkomsten organiseren waarbij ze de bibliotheken vragen op welke prioriteiten en bij welke projecten ze behoefte hebben aan ondersteuning.
  - Transparantie over beleid en financiering. ZB maakte volgens de bibliotheken onvoldoende transparant welke ondersteuning en activiteiten zij biedt vanuit de ontvangen provinciale subsidie. In november 2016 heeft ZB de bibliotheken echter transparantie verschaft over welke ondersteuning en activiteiten zij biedt vanuit de provinciale subsidie van €1,24 mln. Bibliotheken geven aan dat er transparantie is over de huidige dienstverlening van ZB, maar dat het proces over de toekomstige dienstverlening en de transparantie daarover een uitdaging voor de toekomst blijft.
  - Proactief / dienstverlenend. Aangegeven wordt dat ZB meer het voortouw mag nemen op inhoudelijke zaken zoals het stimuleren van innovatie en het doorontwikkelen van de ondersteuning. Een gesprekspartner noemt in dit licht de nieuwsbrieven van de POI Cubiss (Noord-Brabant en Limburg) als een voorbeeld van goede informatieverstrekking richting bibliotheken over inhoudelijke ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld educatie en digitale dienstverlening.<sup>48</sup>
- Bibliotheken geven aan dat de gezamenlijke totstandkoming van de Zeeuwse innovatieagenda en de afspraken over de financiering een positief keerpunt vormen in de samenwerkingsrelatie tussen ZB als POI en de bibliotheken. ZB geeft aan dat sinds de fusie een aantal veranderingen is doorgevoerd in de invulling van de POI-rol:
  - Een belangrijk markeringspunt volgens ZB en de bibliotheken is de in juni 2016 gezamenlijk opgestelde Zeeuwse innovatieagenda. De agenda is gezamenlijk vastgesteld door de drie bibliotheken in Zeeland en ZB als vierde bibliotheek en de POI. In de agenda staan voorgenomen acties voor de periode 2017 tot en met 2020 rondom zeven inhoudelijke thema's met daarin omschreven welke projecten wanneer worden uitgevoerd. Voor alle projecten zijn projectleiders aangesteld en plannings voor de jaren 2017-2018 opgesteld.
  - Als onderdeel van de totstandkoming van de gezamenlijke innovatieagenda is door een werkgroep bestaande uit medewerkers van bibliotheken (inclusief de voorzitter van het Directieboard Zeeuwse

<sup>46</sup> Acta (2016). Adviesnota bibliotheekwerk.

<sup>47</sup> In 2015 hebben bibliotheken aangegeven dat het bestaande bedrijfsmodel en het daarop gebaseerde convenant en ICT-contract vanuit de POI niet voldoen en aan herijking toe zijn. De basisbibliotheken hebben om die reden een signaal afgegeven en pro-forma de lopende ICT-contracten opgezegd. Inmiddels ligt er een nieuwe (en door de bibliotheken ondertekende) overeenkomst. Bron: ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2016). Jaarstukken 2015.

<sup>48</sup> Zie voorbeelden op de website van de POI Cubiss: <http://www.cubiss.nl/nieuwsbrieven>.

Bibliotheken) en ZB een voorstel uitgewerkt voor de verdeling van rollen, verantwoordelijkheden en financiële kaders als basis voor een nieuw financieel convenant af te sluiten tussen basisbibliotheken en POI.<sup>49</sup> Op 29 november 2016 heeft de werkgroep haar resultaten gepresenteerd.<sup>50</sup> De aanwezigen (met andere woorden, de directeurs van de bibliotheken) hebben volgens het verslag van de bijeenkomst ingestemd met, onder andere, de kosten van de POI-functie in de huidige situatie, de inhoudelijke toelichting op de POI-taken en kosten van de netwerktaken in het Zeeuwse Netwerk. Hiermee is volgens ZB de eerder gevraagde financiële transparantie over POI-kosten en – subsidie geleverd. De bibliotheken en de POI hebben op 5 januari 2017 de afspraken over de Innovatieagenda en de financiering van de netwerktaken vastgelegd in een koepelconvenant.<sup>51</sup>

- o In het licht van het voorgaande moet wel worden opgemerkt dat een complicerende factor bij de relatie tussen bibliotheken en POI's is dat er de afgelopen jaren veel is bezuinigd bij bibliotheken. Gemeenten zijn de voornaamste subsidiegever van de openbare bibliotheken. Verreweg het merendeel van de inkomsten van de openbare bibliotheken is afkomstig van de gemeente(n) in hun werkgebied. Veel bibliotheken hebben te maken (gehad) met bezuinigingen door hun gemeente(n). Het gaat daarbij vaak om grote bedragen, die effect hebben op vele aspecten van de (dienstverlening van de) bibliotheek. De bezuinigingen op de bibliotheken hebben onder andere geleid tot het sluiten van vestigingen (of alternatieven zoals zelfbedieningsbibliotheken), het terugbrengen van openingsuren, bezuinigingen op personeel, de verkleining van de collectie en het verminderen van activiteiten.<sup>52</sup> In tijden van bezuiniging bij lokale bibliotheken is de waarde en invloed van goede ondersteuning door een POI van nog meer belang. De behoefte van een bibliotheek aan inhoudelijke en zakelijke ondersteuning door de POI is dan ook groot. Het is echter niet vanzelfsprekend dat het gat dat valt door gemeentelijke bezuinigingen één op één wordt- of kan worden overgenomen door de provinciale ondersteuning. Daardoor ontstaat een spanningsvolle relatie tussen de bibliotheek en de POI.<sup>53</sup> Ook in andere provincies is te zien dat de bibliotheken vaak kritisch zijn op de ondersteuning van de POI in de zin dat ze graag meer ondersteuning willen, meer maatwerk willen of de eigen bijdrage die ze betalen liever verlaagd zouden zien.

### 4.2.3. Wetenschappelijke steunfunctie

*Bevinding 5. De wetenschappelijke steunfunctie van de bibliotheek is van meerwaarde voor de specifieke doelgroep waarvoor die bedoeld is. Stakeholders die direct betrokken zijn bij de wetenschappelijke functie van de bibliotheek zijn positief over de rol van ZB. Zowel de collectie als de ondersteuning door ZB in deze wetenschappelijke functie worden als positief ervaren. Onderwijsinstellingen vragen aandacht voor deze functie van ZB, gegeven hun verwachtingen over een toenemend aantal studenten in de toekomst waarmee het belang van de functie toeneemt.*

- o De Provincie Zeeland financiert ZB in 2017 met een bedrag van € 6,91 mln. (€6,68 mln. in 2016).<sup>54</sup> De gemeente Middelburg levert geen financiële bijdrage aan de wetenschappelijke steunfunctie. In welke mate de provinciale bijdrage wordt ingezet ten behoeve van de uitvoering van wetenschappelijke steunfunctie van de bibliotheek is niet direct herleidbaar uit de begroting van ZB en wordt ook niet (meer) aangeduid in de subsidiebeschikkingen van de Provincie.

<sup>49</sup> De opdracht van deze werkgroep wordt als volgt omschreven: "Ontwikkel en beschrijf criteria op basis waarvan POI-taken uit budgetten van basisbibliotheken, uit provinciale subsidie, of een combinatie daarvan gefinancierd moeten worden."

<sup>50</sup> De resultaten bestonden eruit dat ZB inzicht gaf in de kosten van de POI-functie van de huidige situatie, de kosten voor de netwerktaken in het Zeeuwse Netwerk, een *educated guess* gaf van de POI-subsidie en zij een inhoudelijke toelichting gaf op de POI-taken en de netwerktaken in het Zeeuwse Netwerk. Het betreft hier vertrouwelijke gegevens die niet buiten de betrokken partijen zijn gedeeld.

<sup>51</sup> Zie: Koepelconvenant Zeeuwse Bibliotheken 2017 (ondertekend door: Bibliotheek Oosterschelde, Bibliotheek Vlissingen, Bibliotheek Zeeuws-Vlaanderen en ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland).

<sup>52</sup> Zie: <http://www.bibliotheekmonitor.nl/trends-bibliotheken/organisaties-en-vestigingen/bezuinigingen/item33>.

<sup>53</sup> Zie ook KWINK groep (2016). Provinciale taken in het bibliotheekstelsel. Onderzoek naar de invulling van de provinciale taken op grond van de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob).

<sup>54</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2017). Begroting 2017.



- De wetenschappelijke steunfunctie betreft een op de vraag afgestemde HBO+ collectie voor zowel de ondersteuning van basisbibliotheken in Zeeland als de ondersteuning van HZ, UCR en Roosevelt Institute for American Studies (voorheen Roosevelt Study Centre).<sup>55</sup>
  - ZB heeft met HZ sinds 2012 een “service level agreement”. Deze dienstverleningsovereenkomst is in 2016 voortgezet en wordt vernieuwd. De mediatheek HZ kan worden gezien als een filiaal van ZB, specifiek voor HZ-studenten en -docenten. In 2015 waren 5.718 studenten van HZ lid van ZB. Ook wordt samengewerkt aan gezamenlijke innovatieve diensten op het gebied van bibliotheekdienstverlening, kenniscirculatie en automatisering. Zo is er een ruimte bij ZB ingericht die als werkplaats wordt gebruikt door studenten en docenten van HZ om te werken aan 3D en virtual reality programma’s. Een ander voorbeeld is dat studenten van HZ in een ‘living lab’ meedenken met vraagstukken voor ZB.<sup>56</sup>
  - De contacten tussen UCR en ZB zijn in 2015 verder verbreed. ZB kan worden gezien als de universiteitsbibliotheek van UCR. Studenten en docenten van UCR zijn automatisch lid van ZB. Daarnaast verzorgt ZB in het introductieprogramma voor nieuwe studenten een uitgebreide bibliotheekinstructie. Ook schaft ZB verplichte literatuur voor studenten in tweevoud aan.
  - Met het Roosevelt Institute for American Studies heeft ZB een contract als het gaat om collectionering en afspraken omtrent bedrijfsvoering. Momenteel wordt gekeken naar een verdergaande samenwerking (en inhuizing in het ZB-pand).
- Landelijke afstemming over het collectiebeleid vindt plaats met het netwerk van Plusbibliotheken (ZB is een Plusbibliotheek, voorheen WSF-bibliotheek) in Nederland en de Koninklijke Bibliotheek.
- Collecties van ZB worden ingezet ten behoeve van dienstverlening aan de doelgroepen van die collecties. ZB zet specifiek in op de grootste doelgroepen (HZ en UCR). Naast de expertise op het gebied van collectievorming kunnen ook andere doelgroepen gebruik maken van expertise van ZB-medewerkers op het gebied van media-educatie, informatievaardigheden en informatie op maat.
  - Onderdeel van de wetenschappelijke collectie van ZB is de Zelandica. In samenwerking met de erfgoedinstellingen, met name Zeeuws Archief, Zeeuws Museum en de SCEZ, worden op collectieonderdelen afspraken gemaakt over aanschaf, beheer en conservering. Nadruk bij de wetenschappelijke functie ligt op digitale bronnen en digitalisering van Zelandica.
  - Op wetenschappelijk gebied is door ZB een nieuw Zeeuws maritiem-historisch project gestart (Zee(uw)post), waarbij met andere Zeeuwse erfgoedinstellingen en bijvoorbeeld het Meertens Instituut (Amsterdam) wordt samengewerkt.
  - Een contract met Lira Pictoright (eind 2016) zorgde ervoor dat de (door toedoen van auteursrechtelijke claims) op ‘zwart’ gezette Kranten- en Tijdschriftenbank Zeeland weer toegankelijk werd voor het grote publiek.
- Stakeholders die direct betrokken zijn bij de wetenschappelijke functie van ZB zijn positief over de invulling van deze rol. ZB is de Universiteitsbibliotheek van UCR en ZB beheert de mediatheek van de HZ. Studenten maken gebruik van ZB als werk/studieplek, van de collectie maar ook van ondersteuning van ZB als het gaat om het zoeken en vinden van relevante literatuur.
- Stakeholders vragen aandacht voor de continuïteit van de wetenschappelijke steunfunctie van ZB in de toekomst, mede in het licht van een eventuele groei van het aantal studenten. Voor Middelburg lijkt er binnen enkele jaren sprake van een mogelijke uitbreiding van de studentenpopulatie. Voor UCR komt mogelijk een extra studenteninstroom door de uitbreiding van het bestaande curriculum met een *Engineering and Innovation*, de *Delta Academy* komt naar Middelburg en HZ breidt uit in Middelburg. Dit zorgt ervoor dat de doelgroep studenten mogelijk groter wordt waarmee het belang van de wetenschappelijke steunfunctie van de bibliotheek toeneemt. Aangegeven wordt dat het ook in de toekomst van belang is dat ZB de gewenste mate van ondersteuning kan bieden aan deze organisaties

<sup>55</sup> Het Roosevelt Study Center is gaan samenwerken met de Universiteit Leiden heeft een nieuwe naam gekregen, Roosevelt Institute for American Studies (RIAS).

<sup>56</sup> Zie: <http://www.dezb.nl/wat-we-doen/beeldlab/films-beeldlab/living-labs.html>.

en studenten met een collectie die up-to-date is. Andere stakeholders uiten de zorg dat er middelen en capaciteit in de wetenschappelijke bibliotheek worden gestoken ten koste van de andere bibliotheekfuncties. Ze geven aan dat zij het belangrijker vinden dat de basisvoorziening van de bibliotheek op orde is voor alle doelgroepen.

# 5. Strategische prioriteit 2 - Planbureau

## 5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we onze bevindingen ten aanzien van de invulling van strategische prioriteit 2: *“ZB is het sociaal-cultureel en economisch planbureau van Zeeland en streeft naar een centrale plek in beleidsprocessen en innovatie door middel van onderzoek en advisering.”* Onze bevindingen onderbouwen we aan de hand van de feiten, cijfers en percepties van gesprekspartners die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen.

De invulling van deze strategische prioriteit ligt in belangrijke mate bij de afdeling ‘onderzoek en opinie’.<sup>57</sup> ZB Planbureau (hierna het Planbureau) voert alleen of met samenwerkingspartners onderzoek en levert gevraagd en ongevraagd<sup>58</sup> advies binnen haar reguliere werkprogramma, vastgelegd in de prestatieafspraken met de Provincie Zeeland. Daarnaast voert de afdeling onderzoeks- en adviesopdrachten uit voor de markt (bedrijven, instellingen en overheden binnen en buiten Zeeland). Ook helpt de afdeling bij het beantwoorden van informatievragen, ontwikkelt projecten, verkent nieuwe manieren van informatieverzameling, verbinding en ontsluiting en helpt met vorm en inhoud geven aan debatactiviteiten.

## 5.2. Bevindingen

### 5.2.1. Resultaten

**Bevinding 6. ZB Planbureau heeft sinds de fusie verschillende resultaten bereikt ten aanzien van de invulling van strategische prioriteit 2. Gesprekspartners noemen de volgende wapenfeiten:**

- **Verbreiding van de activiteiten.** De afgelopen jaren zijn de activiteiten van het Planbureau uitgebreid van onderzoek op sociaal cultureel terrein (zorg, welzijn, cultuur, jeugd, wonen) naar economie (onder andere arbeidsmarkt en regionale economie), mobiliteit en vanaf 2017 ook natuur en landschapsbeleving. ZB geeft aan dat door de verbreding meer afdelingen van de Provincie Zeeland en gemeenten kunnen worden bediend. Zo heeft ZB recentelijk een onderzoek naar vervoersarmoede<sup>59</sup> gepubliceerd (in opdracht van de Provincie Zeeland) en presentaties over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt verzorgd (bijvoorbeeld tijdens het bestuurlijk arbeidsmarktoverleg ‘30-overleg’ en het Huis van de Techniek<sup>60</sup>).

<sup>57</sup> De uitvoering van de planbureau-functie is de verantwoordelijkheid van de afdeling ‘onderzoek en opinie’. Waar ‘Planbureau’ staat kun je ook afdeling onderzoek en opinie lezen en andersom.

<sup>58</sup> Volledig ongevraagd advies komt volgens ZB weinig voor. Aangegeven wordt dat advisering meestal voortvloeit uit een onderzoeksprogramma (arbeidsmarktmonitoring, demografische ontwikkeling, onderwijs, economische ontwikkeling). Ook wordt advies uitgebracht bij de ontwikkeling van beleidsnota’s of collegeprogramma’s.

<sup>59</sup> Dit betekent dat reizigers door structurele vervoersproblemen regelmatig niet bij voorzieningen kunnen komen. Zie: <http://www.dezb.nl/nieuws/zb-planbureau-nieuws/uitkomsten-onderzoek-naar-vervoersarmoede.html>.

<sup>60</sup> Zie: <https://www.huisvandetechiek.nl/>.

- **Realisatie ZeelandScan met GGD en Robuust.** In samenwerking met GGD Zeeland en ROS Robuust heeft het Planbureau de ZeelandScan gerealiseerd.<sup>61</sup> Op de website van ZeelandScan staan dashboards, waarop is af te lezen hoe het in Zeeland, een bepaalde gemeente of wijk gaat. Met behulp van de ZeelandScan database kunnen bijvoorbeeld beleidsmakers zelf aan de slag gaan met indicatoren en cijfers over de leefbaarheid en gezondheid in Zeeland. De partijen werken gezamenlijk aan het up-to-date houden van de ZeelandScan en werken gezamenlijk aan de beantwoording van vragen over de informatie in de database vanuit bijvoorbeeld beleidsmakers.
- **Ontsluiten van kennis en informatie via Databank ZB Planbureau.** Het Planbureau heeft een databank gevuld met cijfers (statistieken) op verschillende thema's, zoals demografie, economie en jeugd. Deze cijfers komen uit eigen onderzoek, maar ook van andere organisaties, zoals gemeenten, GGD Zeeland en het CBS. Veel gesprekspartners geven aan dat ze via de Databank (en rapporten) van het Planbureau toegang hebben tot specifieke / gedetailleerde cijfers en informatie over Zeeland. Voorts geven gesprekspartners aan dat de gegevens in de databank via dashboards op een visueel aantrekkelijke manier gepresenteerd worden.
- **Verschillende onderzoeken en projecten uitgevoerd.** Het Planbureau heeft verschillende projecten uitgevoerd in het kader van het reguliere werkprogramma. Hiernaast zijn projecten uitgevoerd voor verschillende partijen zoals gemeenten en woningcorporaties. Ten opzichte van 2015 is er in 2016 sprake van een forse toename van het aantal projecten naast het reguliere werkprogramma (van 8 naar 25).
  - In het kader van het reguliere werkprogramma (de prestatieafspraken met de Provincie) heeft ZB verschillende resultaten bereikt zoals: publicatie Statistische Atlas Zeeland 2015, actualisatie demografische gegevens, onderzoek naar Zeeuwse jongvolwassenen (onderdeel jeugdmonitor) en realisatie van dashboard Zeeuwse arbeidsmarktmonitor.
  - Het Planbureau voert ook opdrachten uit naast het reguliere in de prestatieafspraken vastgelegde werkprogramma. Het Planbureau heeft in 2015 acht projecten naast het reguliere werkprogramma uitgevoerd. In 2016 heeft het Planbureau vijftientig projecten naast het reguliere werkprogramma uitgevoerd (in paragraaf 5.2.3 gaan we in op de financiële betekenis hiervan). Deze opdrachten zijn afkomstig van bedrijven, instellingen en overheden van binnen en buiten Zeeland. Voorbeelden: gemeenten Terneuzen en Sluis (Nalevingsonderzoek alcoholverkoop), de gemeente Middelburg (Inwonerpanel), EURES Scheldemond / Provincie Zeeland (Grensoverschrijdend werken vanuit Zeeuws-Vlaanderen), Netwerk Vlaams Nederlandse Delta (Analyse Arbeidsmarkt in de Vlaams-Nederlandse Delta), Woningcorporatie Zeeuwsland in Zierikzee (Omgevingsanalyse Schouwen-Duiveland), Walcheren voor Elkaar in Middelburg (Verbeterproces hulpverlening: monitoring zelfredzaamheid), Stichting Werkt voor Ouderen in Vlissingen (Database Aan de Buurt), SCALDA in Terneuzen (onderzoek Leren en opleiden in samenwerking met het Expertisecentrum Beroepsopleiding).<sup>62</sup>

**Bevinding 7. Stakeholders zijn overwegend tevreden over de kwaliteit en bruikbaarheid van de kennis en informatie die ZB Planbureau genereert en ontsluit. Ook staat ZB Planbureau open voor aanvullende vragen over de kennis en informatie die zij genereert en ontsluit. Vanuit beleidsmakers is er behoefte aan verdieping, toelichting, analyse en verklaringen naar aanleiding van de cijfers en kennis over 'typisch Zeeuwse' maatschappelijke vraagstukken.**

- Beleidsmakers vanuit zowel provincie als gemeenten geven aan dat het Planbureau een belangrijke rol speelt als kennis- en informatieplatform. Met name de kennis en informatie op het gebied van demografie worden hierbij veelvuldig genoemd. Aangegeven wordt dat het verzamelen, combineren en doorvertalen van gegevens uit landelijke bronnen (van bijvoorbeeld CBS) en regionale bronnen (bijvoorbeeld GGD Zeeland) naar 'de Zeeuwse context' als belangrijke toegevoegde waarde van het

<sup>61</sup> Zie: <http://www.zeelandscan.nl/home>.

<sup>62</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2015). Jaarstukken 2015.

Planbureau wordt gezien. Beleidsmakers geven aan via ZB toegang te krijgen tot gedetailleerde/ specifieke gegevens over de 'haarvaten' van de Zeeuwse samenleving op provinciaal, regionaal, gemeente- en wijkniveau, ook zijn deze gegevens relatief eenvoudig te vergelijken. Aangegeven wordt dat deze informatie van belang is om beleidskeuzes feitelijk te onderbouwen. Daarnaast wordt opgemerkt dat het Planbureau goed bereikbaar is voor aanvullende vragen naar aanleiding van de gegevens uit publicaties en het dashboard.

- Met betrekking tot het vergroten van de kwaliteit en bruikbaarheid zien gesprekspartners ook verbeterpunten:
  - Vanuit beleidsmakers wordt aangegeven dat het voor hen van belang is om actuele cijfers beschikbaar te hebben. Het Planbureau voorziet in deze behoefte. Beleidsmakers waarderen bijvoorbeeld dat zij via de ZeelandScan en de Databank zelf toegang hebben tot actuele gegevens. Daarnaast geven zij aan ook behoefte te hebben aan verdieping, toelichting, analyse en verklaringen naar aanleiding van deze cijfers. Zij zouden graag zien dat het aanbod van ZB zich (verder) doorontwikkeld van het aanbieden van informatie naar kennis (toelichting en verklaringen) over maatschappelijke vraagstukken (kenniscentrum voor beleidsontwikkeling). Aangegeven wordt dat juist deze verdieping relevant is voor beleidsmakers om goede afwegingen te kunnen maken (wat zijn vraagstukken waar beleidsmakers mee aan de slag moeten?). Een aantal gesprekspartners merkt in dit licht op dat het Planbureau op basis van haar kennis en expertise ook een sterkere adviesrol richting beleidsmakers mag vervullen. Wij willen benadrukken dat hierin risico's schuilen. Een eventuele adviesrol staat mogelijk op gespannen voet met de objectiviteit en onafhankelijkheid van het Planbureau. Het is voor de onafhankelijke positie van het Planbureau van belang dat adviezen bijvoorbeeld geen politieke lading (links of rechts) krijgen waardoor de onomstotelijkheid van feiten en cijfers ter discussie komen te staan.
  - Inhoudelijk gezien geeft een aantal gesprekspartners aan behoefte te hebben aan (meer) informatie en kennis over 'typisch Zeeuwse vraagstukken', zoals krimp, natuurlijk wonen, tegenstellingen Randstad en periferie, zelfmoord onder jonge mannen, et cetera. Gesprekspartners geven aan behoefte te hebben aan gedetailleerde en specifieke informatie over dergelijke maatschappelijk vraagstukken (bijvoorbeeld: hoe wijkt Zeeland af van landelijke cijfers en wat zijn verklaringen daarvoor?).

## 5.2.2. Veranderingen door de fusie

### Bevinding 8. Gesprekspartners zien nog weinig inhoudelijke synergie tussen de doelen en activiteiten van de 'Bibliotheek' en het 'Planbureau'.

- Gesprekspartners die met name te maken hebben met Planbureau-activiteiten van ZB geven aan weinig te hebben gemerkt van het fusieproces. Aangegeven wordt dat lopende projecten / werkafspraken 'gewoon' zijn uitgevoerd gedurende het fusieproces.
- Veel gesprekspartners zien potentiële inhoudelijke synergie tussen de doelen en activiteiten van 'Bibliotheek' en 'Planbureau'. Gesprekspartners geven echter over het algemeen aan dat de inhoudelijke synergie tussen de onderzoeksactiviteiten van het Planbureau en de bibliotheektaken zich vooralsnog in beperkte mate lijkt te manifesteren. Bibliotheken zien de fusie bijvoorbeeld als een gelegenheid om de onderzoekscapaciteit van het Planbureau te benutten voor het verzamelen van (effect)informatie over de uitvoering van de POI-taken. Bijvoorbeeld monitoring en effectiviteitsonderzoek door medewerkers van het Planbureau van leesbevorderingsactiviteiten. Als voorbeeld van inhoudelijke synergie wordt het geven van inhoud aan ontmoetings- en debatactiviteiten van de bibliotheek genoemd. Zo heeft ZB een conferentie georganiseerd over de Zeeuwse

laaggeletterdheid. In de conferentie is een combinatie van relevante onderzoeksdata (Planbureau) en de aanpak van bestrijding van laaggeletterdheid (Bibliotheek) gepresenteerd.<sup>53</sup>

### 5.2.3. Ondernemerschap en bekendheid

Bevinding 9. Zowel de Provincie Zeeland als de directie van ZB hebben naast het reguliere werkprogramma groei in opdrachten als visie voor ZB Planbureau. De afdeling slaagt er tot op heden in om de met de Provincie vastgelegde afspraken voor onderzoek buiten het reguliere werkprogramma te realiseren. De afdeling heeft gedurende de evaluatieperiode verschillende stappen ondernomen om invulling te geven aan het ondernemerschap. Zowel ZB als externe gesprekspartners zien kansen en verbeterpunten om de diensten van ZB Planbureau te 'vermarkten'.

- In de prestatieafspraken met de provincie is het volgende opgenomen: *"ZB Planbureau voert ook opdrachten uit naast het reguliere werkprogramma vastgelegd in de prestatieafspraken. Deze opdrachten zijn afkomstig van bedrijven, instellingen en overheden van binnen en buiten Zeeland. Dergelijke opdrachten worden tegen betaling uitgevoerd en uitsluitend aangenomen wanneer de inhoudelijke onafhankelijkheid is geborgd in de afspraken met de opdrachtgever en de opdracht aansluit bij de beschikbare deskundigheid en/of databestanden van ZB"*. De afspraak voor te verwerven financiering buiten het reguliere werkprogramma is voor 2016 vastgesteld op € 220.000. In 2017 staat eenzelfde bedrag begroot.<sup>54</sup> In 2016 is deze afspraak gehaald. Er is uiteindelijk € 340.000 aan opdrachten verworven, waarvan € 320.000 toegeschreven kan worden aan het boekjaar 2016.
- De afdeling onderzoek heeft een aantal stappen ondernomen om invulling te geven aan het eigen ondernemerschap:
  - In 2016 is voor het Planbureau een marktpositioneringsplan gemaakt met het oog op het genereren van opdrachten uit de markt, waarvoor stakeholders en klanten zijn geïnterviewd.
  - De medewerkers zijn bijgeschoold op het gebied van acquisitie.
  - Er is een nieuwe medewerker aangetrokken die verantwoordelijk is voor acquisitie van opdrachten buiten het reguliere werkprogramma.
  - Het Planbureau heeft zich in het najaar van 2016 aan stakeholders en potentiële opdrachtgevers (bijvoorbeeld gemeenten en beleidsafdelingen binnen de Provincie) gepresenteerd.
  - Tijdens lopende (samenwerkings)projecten zoals de ZeelandScan worden veel contacten gelegd. Zo kunnen verdiepende vragen vanuit gemeenten op termijn bijvoorbeeld leiden tot aanvullende opdrachten.
- Tegelijkertijd wordt aangegeven dat acquisitie van opdrachten uit de markt voor een deel lastig is in te vullen, omdat het Planbureau over beperkte capaciteit beschikt om naast het reguliere werkprogramma opdrachten voor andere partijen uit te voeren. Daarbij biedt de huidige formatie weinig ruimte voor uitbreiding.
- Zowel ZB als externe gesprekspartners zien kansen en verbeterpunten om de diensten van het Planbureau te vermarkten:
  - De bekendheid van de producten en diensten van het Planbureau is bij veel stakeholders / potentiële opdrachtgevers nog beperkt (zie ook bevinding 10).
  - ZB kan (pro)actiever acquireren door gerichte mailings, nabellen, kansenoverleg, et cetera.
  - Gemeenten geven aan dat het wenselijk is dat ZB bij gemeenten langskomt met een aanbod over hoe ze om kunnen gaan met informatie en kennis uit de rapporten van ZB (nadere analyse, toelichting en verklaringen).

<sup>53</sup> Conferentie Aan de slag met laaggeletterdheid in Zeeland'. Zie: <http://www.dezb.nl/nieuws/conferentie-aan-de-slag-met-laaggeletterdheid-in-zeeland.html>.

<sup>54</sup> Dit bedrag staat los van de inkomsten die de afdeling Kennisdiensten & Collecties jaarlijks verwerft (> € 100.000, inkomsten FabLab, dienstverlening aan HZ (mediatheek) en het Brabantse Markiezaat (collectioneren).

- ZB kan belangrijke doelgroepen zoals gemeenten proactief aanbieden om te helpen. Vanuit gemeenten wordt aangegeven dat ZB een accountmanager kan benoemen die verantwoordelijk is voor het onderhouden van contact met deze doelgroep (bijvoorbeeld de medewerker die verantwoordelijk is voor acquisitie, afhankelijk van het onderwerp kan een inhoudelijk medewerker aansluiten). Vanuit gemeenten wordt aangegeven dat het Planbureau een belangrijke informatiebron is en dat een accountmanager dit kan benutten om gemeenten hulp te bieden, bijvoorbeeld door witte vlekken en belangrijke vraagstukken te detecteren. Waar moet een gemeente mee aan de slag?

**Bevinding 10. Een groot aantal gesprekspartners geeft aan dat de naamsbekendheid en bekendheid van de producten en diensten van ZB Planbureau bij veel stakeholders / potentiële opdrachtgevers nog beperkt is.**

- Beleidsmakers vanuit zowel provincie als gemeenten geven aan dat hun collega's meer gebruik zouden kunnen maken van het Planbureau, maar hier niet altijd bekend mee zijn. ZB herkent dit en geeft aan dat de producten en diensten van het Planbureau goed onder de aandacht gebracht moeten worden van professionals en bestuurders van (lokale) overheden, instellingen en bedrijven. Het gaat hierbij zowel om de openbare (reeds betaalde) producten en diensten in de vorm van statistieken en analyses (bijvoorbeeld de arbeidsmarktmonitor) en 'nieuwe' producten en diensten.
- Gesprekspartners zien een aantal mogelijkheden om de naamsbekendheid van het Planbureau verder te verbeteren:
  - Verschillende gesprekspartners geven aan dat ZB meer op de voorgrond mag treden. Bijvoorbeeld door (nog) actiever contact te onderhouden met de media. Zo kan ZB de media proactief informeren wanneer een rapport wordt/is uitgebracht. Gesprekspartners zien ook mogelijkheden in het gebruik van de kennis en expertise van het Programmabureau door bijvoorbeeld bij publicatie van een onderzoek hierover een debat te organiseren.
  - Ook wordt aangegeven dat ZB de ontsluiting van relevante onderzoeken naar potentiële gebruikers zowel vooraf (bijvoorbeeld door middel van een onderzoeksagenda/jaarplanning) als achteraf (door middel van een attenderingsservice en het verbeteren van de vindbaarheid van publicaties op de website) verder kan verbeteren.

## 5.2.4. Samenwerking

**Bevinding 11. Samenwerking wordt zowel intern als extern als belangrijk ervaren om deze strategische prioriteit in te vullen. We constateren dat ZB momenteel al veelvuldig samenwerkt met derden in de uitvoering en totstandkoming van onderzoeken. De betrokkenheid van stakeholders 'aan de voorkant' (bijvoorbeeld bij de totstandkoming van de onderzoeksagenda) kan meer structureel worden vormgegeven. Samenwerkingspartners zijn overwegend positief over de samenwerkingsrelatie met ZB Planbureau, veel (potentiële) samenwerkingspartners zien mogelijkheden voor verdere samenwerking.**

- ZB betreft stakeholders bij het uitvoeren van onderzoeken (bijvoorbeeld als gesprekspartner of lid van een externe klankbordgroep). In de prestatieafspraken met de provincie is het volgende opgenomen over het betrekken van stakeholders aan de voorkant: *"ZB stemt de inhoud van het werkprogramma (de onderzoeksagenda) af met de kwaliteitsraad, met de verantwoordelijk gedeputeerde en in voorkomend geval met andere belanghebbende gedeputeerden en in afstemming met gemeenten en eventuele andere stakeholders."* Wij constateren dat er momenteel geen kwaliteitsraad (met onafhankelijke leden /stakeholders) is.<sup>65</sup> In 2016 heeft de Raad van Toezicht van ZB besloten een bredere Kwaliteitscommissie in te richten (beoogde samenstelling: twee á drie onafhankelijke leden en een lid van de Raad van Toezicht). Doel van de Kwaliteitscommissie is om de wetenschappelijke kwaliteit en de maatschappelijke

<sup>65</sup> De Kwaliteitsraad is in 2013 voor het laatste bijeen geweest in een extra vergadering met het oog op de naderende fusie.

relevantie van het werk van het Planbureau te bekijken. ZB geeft aan dat momenteel potentiële externe kandidaten gepolst worden om hierin zitting te nemen.

- We onderschrijven het belang van een Kwaliteitscommissie om de wetenschappelijke kwaliteit en maatschappelijke relevantie te toetsen. Daarnaast verdient het een aanbeveling om te overwegen hoe stakeholders van de onderzoeken van het Planbureau op meer structurele wijze betrokken kunnen worden om de afstemming en binding met afnemers structureler te verankeren. Bijvoorbeeld: gelet op de signalen vanuit gemeenten (behoefte aan meer aansluiting met ZB) zijn we van mening dat het van toegevoegde waarde kan zijn om de inbreng van deze groep stakeholders te benutten bij de totstandkoming van de programmering / beoordeling van maatschappelijke relevantie. Bijvoorbeeld door middel van een jaarlijks 'maatschappelijk overleg' waarin een brede groep stakeholders input kan leveren voor de onderzoeksagenda. Op deze wijze worden stakeholders vroegtijdig betrokken bij onderzoeken die voor hen relevant zijn. We merken hierbij op dat een dergelijke werkwijze al wordt gehanteerd in de 'Stuurgroep Monitoring Sociaal Domein'. Een ander voorbeeld is dat de bekendheid van de onderzoeken die ZB gaat uitvoeren toeneemt onder relevante doelgroepen.
- Gesprekspartners vanuit zowel ZB als extern geven aan dat het Planbureau in de uitvoering van haar activiteiten veelvuldig samenwerkt met regionale en landelijke partijen. Bijvoorbeeld:
  - In samenwerking met de PZC, Wereldregio, Omroep Zeeland en CTV werkt het Planbureau aan een betere doorwerking van haar informatie in de regionale pers, ten dienste van de Zeeuwse inwoners. Zo gaat een onderzoeker vanuit ZB eenmaal per week op bezoek bij de PZC om te helpen met het duiden van ontwikkelingen op het gebied van demografie, woningmarkt, onderwijs, economie en arbeidsmarkt.
  - Met Robuust en GGD Zeeland is de ZeelandScan ontwikkeld.
  - Samen met de Arbeidsmarktregio Zeeland, de Zeeuwse gemeenten, werkgevers en werknemersorganisaties (Zeeuwse Werkkamer) geeft ZB vorm aan de arbeidsmarktmonitor Zeeland en de doorwerking hiervan in onder andere marktbeperkingsplannen van de arbeidsmarktregio.
  - Samen met Kenniscentrum Kusttoerisme heeft ZB een evenementenmonitor ontwikkeld, een instrument voor sport- en culturele evenementen om de eigen impact in beeld te brengen.
- Samenwerkingspartners zijn overwegend positief over de samenwerkingsrelatie met het Planbureau. Het Planbureau wordt gezien als een betrouwbare en deskundige partij. Veel stakeholders geven dan ook aan open te staan voor (verdere) samenwerking met ZB. Bijvoorbeeld: door afspraken te maken over het gebruik van elkaars data of het meenemen van specifieke behoeften van stakeholders in onderzoeken van ZB.
- Met betrekking tot de samenwerking zien gesprekspartners één aandachtspunt. Door de taakstelling op het gebied van ondernemerschap is een zorg dat ZB zich meer als marktpartij zal opstellen en dus eerder geneigd zal zijn om bij (aanvullende) vragen vanuit bijvoorbeeld gemeenten kosten in rekening te brengen. Voorts wordt opgemerkt dat ZB zich door de taakstelling mogelijk eerder als concurrent dan als samenwerkingspartner zal opstellen. Er is immers een financiële prikkel aanwezig om zelfstandig onderzoeken uit te voeren. We merken hierbij op dat signalen hieromtrent voor ons lastig te controleren zijn. Om eventuele onduidelijkheid over bijvoorbeeld de omgang met aanvullende vragen over bestaande gegevens / onderzoeken vanuit stakeholders weg te nemen bevelen we aan om hierover transparant te zijn (bijvoorbeeld: wanneer een aanvullende vraag niet meer dan 4 uur kost brengt ZB geen aanvullende kosten in rekening).

### 5.2.5. Onafhankelijkheid

Bevinding 12. In de prestatieafspraken tussen ZB en de provincie is de onafhankelijkheid van ZB Planbureau duidelijk verankerd. Tegelijkertijd constateren we dat een aantal stakeholders zich zorgen maakt over het onafhankelijk functioneren van ZB Planbureau.



- Door de fusie is de statutaire verhouding van het Planbureau met de provincie veranderd. Het voormalige SCOOP was nauw vervlochten met de provincie.<sup>66</sup> ZB is een onafhankelijke stichting geworden die meer op afstand van de provincie staat. In de prestatieafspraken is het volgende opgenomen met betrekking tot de onafhankelijkheid van het Planbureau: *“ZB Planbureau adviseert gevraagd en ongevraagd, en werkt onafhankelijk en wetenschappelijk gefundeerd. De directeur van ZB stelt het werkprogramma vast. ZB stemt de inhoud van het werkprogramma af met de kwaliteitsraad<sup>67</sup>, met de verantwoordelijk gedeputeerde en in voorkomende gevallen met andere belanghebbende gedeputeerden. Dit met het oog op het evenwicht tussen enerzijds de noodzakelijke inhoudelijke vrijheid van een planbureau en anderzijds de – voor de bruikbaarheid van de producten voor het beleid – noodzakelijke vraagsturing vanuit de Provincie Zeeland. De Provincie Zeeland geeft noch ambtelijk, noch bestuurlijk, aanwijzingen over de door ZB Planbureau te hanteren onderzoeksmethoden of over de inhoud van de rapportages (in brede zin). Dit vloeit voort uit het feit dat ZB Planbureau wetenschappelijk onafhankelijk moet kunnen functioneren.”* We zijn van mening dat het goed is dat de provincie als belanghebbende invloed heeft op het werkprogramma van ZB.
- Een aantal stakeholders maakt zich zorgen over het onafhankelijk functioneren van het Planbureau. Aangegeven wordt dat het Planbureau veelvuldig onderwerp is van een politieke discussie en gesprekspartners ontvangen verschillende signalen dat er vanuit de Provincie aanwijzingen worden gegeven over de inhoud van rapportages en uitlatingen vanuit het Planbureau, waardoor er bij onderzoekers terughoudendheid zou kunnen ontstaan in het rapporteren van bevindingen (schriftelijk dan wel mondeling). De discussie over het gebruik van het woord ‘krimp’ in uitlatingen van het Planbureau wordt door gesprekspartners veelvuldig als voorbeeld genoemd. Deze casus heeft zodoende de beeldvorming mede bepaald.<sup>68</sup> ZB heeft de bevoegdheid om ongevraagd te adviseren. Dat geeft ruimte om op belangrijke onderwerpen ongevraagd onderzoek te doen. Sinds de fusie (1 oktober 2015) is geen enkel ongevraagd advies uitgebracht door het Planbureau.
- We begrijpen de zorg van stakeholders over de onafhankelijkheid.
  - Vanuit de provincie mag ter bescherming van de onafhankelijke positie van het Planbureau enige terughoudendheid worden verwacht als het gaat om het reageren op en beoordelen van de toezetting en formulering van uitingen van het Planbureau. De prestatieafspraken zijn op dit punt in onze ogen duidelijk. De discussie over het gebruik van het woord ‘krimp’ sluit bijvoorbeeld niet aan bij wat er in de prestatieafspraken is opgenomen. We merken daarbij op dat dit overigens niet betekent dat er geen discussie mag zijn over de uitkomsten van planbureauonderzoeken, of over de interpretatie van die uitkomsten: die discussie mag er wel degelijk zijn en die is ook van belang, omdat de uitkomsten van onderzoek dienen te worden vertaald naar beleid en dat proces vergt in een democratie juist discussie.
  - Andersom mag van het Planbureau worden verwacht dat zij de provincie tijdig informeert over onderwerpen waarvan redelijkerwijs kan worden aangenomen dat het voor de provincie van belang is om daarvan op de hoogte te zijn (dit geldt uiteraard ook andersom: ‘verras elkaar niet’).
  - Over de omgang met ongevraagd advies kunnen door provincie en ZB aanvullende afspraken gemaakt worden, met als doel om de wederzijdse verwachtingen te verhelderen. Zo dient op landelijk niveau bijvoorbeeld bij ongevraagd advies vanuit adviesraden het verantwoordelijke ministerie een reactie te geven (doorgaans binnen een jaar).

## 5.2.6. Innovatie

<sup>66</sup> Zie voor meer informatie over de veranderde statutaire verhouding: <https://www.zeeland.nl/digitaalarchief/zee1301075>.

<sup>67</sup> Zoals hiervoor aangegeven is er momenteel geen kwaliteitsraad.

<sup>68</sup> Discussie naar aanleiding van een vierdelige serie over krimp in Zeeland waaraan het Planbureau heeft meegewerkt. Zie: <http://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2051983-krimp-in-zeeland-de-ouderen-blijven-over.html> voor de originele fragmenten. Zie: <http://www.pzc.nl/regio/zeeuws-nieuws/term-krimp-verboden-op-zb-nadat-provincie-directeur-op-matje-roept-1.5358105> voor een neerslag van de discussie in de media.

**Bevinding 13. ZB Planbureau werkt aan de innovatie en doorontwikkeling van haar producten en diensten.**

- In het Afdelingsplan onderzoek 2016 geeft ZB het volgende aan over innovatie en doorontwikkeling: *“De wereld van dataverzameling en presentatie is flink aan het veranderen. In 2016 oriënteren wij ons verder op webdata, big data en social media listening. Ook op het gebied van semantisch web technologie, expertise management methode en datavisualisatie ontwikkelen wij ons verder. De statistische databank wordt verder ontwikkeld in de vorm van presentaties, rapporten en/of thematische dashboards.”*
- Vanuit gesprekspartners vernemen we verschillende positieve signalen over de ontwikkeling van producten en diensten van het Planbureau. De visualisaties van data middels infographics, ontsluiting van gegevens via de Databank / Dashboards en de (met samenwerkingspartners doorontwikkelde) ZeelandScan zijn hierbij genoemd.
- Gesprekspartners zien met name kansen voor doorontwikkeling / innovatie van producten en diensten van het Planbureau op het gebied van big data. Deze signalen kunnen er op wijzen dat stakeholders in beperkte mate bekend zijn van de ambities en vorderingen van ZB op dit punt.
- Tot slot zijn we van mening dat de uitwisseling van ervaringen en best-practices met andere planbureaus (bijvoorbeeld uit andere provincies en het SCP) een belangrijke bijdrage kan leveren aan leren en innoveren. We constateren dat er momenteel geen structurele uitwisseling plaatsvindt met de andere planbureaus. Wel zijn er in de afgelopen periode opnieuw contacten gelegd met de planbureaus van de provincies Groningen/Drenthe, Friesland en Overijssel en het SCP.

# 6. Strategische prioriteit 3 - Ontmoetingsplaats

## 6.1. Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we onze bevindingen ten aanzien van de invulling van strategische prioriteit 3: *“ZB is de ontmoetingsplaats voor iedereen in Zeeland met interesse in Zeeuwse cultuur, literatuur, geschiedenis en maatschappelijke onderwerpen, en werkt actief samen met instellingen die deze doelstelling delen met ZB en met instellingen die de Zeeuwse burgers bedienen.”* Onze bevindingen onderbouwen we aan de hand van de feiten, cijfers en percepties van gesprekspartners die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen.

De facilitering van deze strategische prioriteit ligt in belangrijke mate bij de afdeling ‘Programmabureau’ (in samenwerking met andere afdelingen zoals Dienstverlening, Kennisdiensten en Collecties, en Educatie en Talent). Aangegeven wordt dat het Programmabureau binnen ZB een veelheid aan taken en werkzaamheden vervult. De werkzaamheden van het Programmabureau kunnen volgens ZB worden ingedeeld op de volgende drie onderdelen:

- **Programmering.** Programmabureau en de inhoudelijke afdelingen van ZB organiseren verschillende activiteiten bij ZB, bijvoorbeeld gericht op leesbevordering, digitale vaardigheden en taalontwikkeling. De programmering van ZB is digitaal toegankelijk gemaakt waarbij gebruikers naar activiteiten kunnen zoeken op verschillende categorieën.<sup>69</sup>
- **Evenementen.** ZB organiseert (samen met externe partners) verschillende evenementen zoals Tegenlicht Meet Ups, Standplaats Zeeland congressen, en (discussie)bijeenkomsten over (Zeeuwse) maatschappelijke thema’s.
- **Communicatie.** Onder communicatie verstaat ZB corporate communicatie (branding), de interne communicatie (naar personeel, afdelingen et cetera) en communicatie van activiteiten (naar externen). Ten behoeve van de communicatie is een nieuwe huisstijl ontwikkeld en geïmplementeerd en een nieuwe website gemaakt en wordt gecommuniceerd richting externen door middel van bijvoorbeeld perscontacten en social media.

## 6.2. Bevindingen

### 6.2.1. Resultaten

**Bevinding 14. ZB heeft tijdens de evaluatieperiode verschillende resultaten bereikt ten aanzien van de invulling van strategische prioriteit 3. Gesprekspartners noemen de volgende wapenfeiten:**

- **Brede programmering.** Gesprekspartners zijn van mening dat ZB een gevarieerde programmering voor een brede doelgroep aanbiedt. Voorbeelden van activiteiten die bij ZB worden georganiseerd zijn:
  - FabLab Zeeland is verder uitgebouwd. Een FabLab is een leer- en werkplek waar bezoekers kennis maken met digitale fabricage. Bezoekers kunnen bijvoorbeeld machines zoals 3D-printers van het

<sup>69</sup> Zie: <https://www.agendaz.nl/>.

- FabLab gebruiken voor werk, opleiding of hobby.<sup>70</sup> Ook verzorgt ZB introductiecurssussen en workshops.
- Activiteiten gericht op digitale vaardigheden zoals computer- en tabletcurssussen. ZB biedt (betaalde) cursussen en ondersteuning bij digitale vaardigheden zoals: workshops e-books, Skype en WhatsApp (zie ook strategische prioriteit 4).<sup>71</sup>
  - Nederlandse les voor anderstaligen. Niet-Nederlandstalige volwassenen kunnen bij ZB in kleine groepen Nederlands leren. Vrijwillige taaldocenten geven les aan groepen beginners en gevorderden (zie ook strategische prioriteit 4).
  - **Verschillende evenementen georganiseerd.** Volgens gesprekspartners heeft ZB de afgelopen periode verschillende 'beeldbepalende' evenementen georganiseerd. De volgende evenementen zijn daarbij veelvuldig als voorbeeld genoemd:
    - Tegenlicht Meet-ups. ZB organiseert tien keer per jaar Tegenlicht Meet Up Zeeland events op verschillende locaties in Zeeland dat aansluit bij de Tegenlicht documentaires. Bijvoorbeeld: 'Uitdaggers van de Democratie', 'Wij-samenleving' en 'Tijdperk van de mens'.<sup>72</sup>
    - Standplaats Zeeland. In deze activiteitenreeks komen voor Zeeland relevante maatschappelijke thema's aan de orde. Dit gebeurt door deskundigen in Zeeland uit te nodigen (in 2016: duurzaamheidsexpert Thomas Rau) die op allerlei plaatsen in Zeeland ontmoetingen hebben (bijvoorbeeld met beleidsmakers en bedrijven) en presentaties en workshops geven.<sup>73</sup>
    - Daarnaast organiseert ZB in samenwerking met andere organisaties activiteiten rondom de onderwerpen democratie en burgerschap (Four Freedoms), de grote Wetenschapsdag en Kunstbende.

## 6.2.2. Veranderingen door de fusie

Bevinding 15. Gesprekspartners geven aan dat het gedurende de fusieperiode relatief stil is geweest op het gebied van activiteiten rondom 'de ontmoetingsfunctie van ZB'. Echter, veelal wordt aangegeven dat er sprake is van een duidelijke kentering sinds de fusie is afgerond. Aangegeven wordt dat er de afgelopen periode verschillende (grote) 'beeldbepalende' evenementen zijn georganiseerd die invulling geven aan de ontmoetings- en debatfunctie van ZB. Ook geeft een aantal gesprekspartners aan dat ZB sinds de fusie zich meer als ontmoetingsplaats is gaan profileren met ruimere openingstijden, samenwerkingsverbanden met HZ en UCR en een volle programmering.

- Veel gesprekspartners geven aan dat ZB gedurende de fusieperiode meer naar binnen gekeerd was en daardoor in mindere mate heeft bijgedragen aan het stimuleren van ontmoeting en debat. Daarbij wordt veelal aangegeven dat er sprake is van een duidelijke kentering na afronding van de fusie. Gesprekspartners zijn van mening dat ZB zich weer meer naar buiten profileert met aansprekende evenementen (zie voorbeelden genoemd bij bevinding 14). Ook wordt aangegeven dat ZB als bibliotheek een neutraal/onafhankelijk instituut is en juist daarom een geschikte plek is om ontmoeting en debat te programmeren en te organiseren.
- Gesprekspartners zien als voordeel van de fusie dat bij de invulling van de ontmoetingsfunctie goed gebruik kan worden gemaakt van de faciliteiten die het vernieuwde gebouw biedt. Ook worden de verruimde openingstijden (nu zes dagen per week), de samenwerkingen met HZ en UCR (waardoor meer studenten ZB bezoeken) en de volle programmering (zie voorbeelden genoemd bij bevinding 14) als positieve ontwikkelingen genoemd.<sup>74</sup>
- Door een aantal gesprekspartners wordt opgemerkt dat zij nog in beperkte mate voorbeelden zien van de verbinding tussen de verschillende afdelingen bij de invulling van de ontmoetingsfunctie.

<sup>70</sup> Zie: <http://www.derzb.nl/wat-we-doen/fablabzeeland.html>.

<sup>71</sup> Zie: <http://www.derzb.nl/wat-we-doen/computer-en-tabletcurssussen.html>.

<sup>72</sup> Zie: <https://www.facebook.com/tegenlichtzeeland>.

<sup>73</sup> Zie bijvoorbeeld: <http://www.pzc.nl/walcheren/standplaats-zeeland-nieuw-leven-ingeblazen-met-komst-thomas-rau-a03efbaa/>.

<sup>74</sup> Voor nadere duiding over ZB als ontmoetingsplaats verwijzen we naar het volgende artikel: <http://zeelandboeken.pzc.nl/?p=19963>.

Bijvoorbeeld het (systematisch) organiseren van debat rondom publicaties van het Planbureau gebeurt thans niet. Door daar wel invulling aan te geven kan een breder publiek bereikt worden en wordt de impact van de publicaties verder vergroot. Als voorbeeld van een goede verbinding wordt de conferentie 'Aan de slag met laaggeletterdheid' genoemd. Gesprekspartners geven aan bij dit evenement een duidelijke synergie te zien tussen de activiteiten van het Planbureau, de Bibliotheek en het Programmabureau.

- Tot slot kan worden opgemerkt dat het Programmabureau (als afdeling verantwoordelijk voor de ontmoetingsfunctie en communicatie) als zodanig voor de fusie niet bestond. Voor de fusie organiseerden zowel de Zeeuwse Bibliotheek als SCOOP verschillende activiteiten gericht op ontmoeting en debat. Zo organiseerde SCOOP evenementen zoals Zeeuwse Kunstbende en de Zeeuwse Bibliotheek Standplaats Zeeland en de Wetenschapsdag. Gesprekspartners geven aan de fusie op dit onderdeel als logisch te ervaren omdat SCOOP en de Zeeuwse Bibliotheek al samenwerkten in het kader van ontmoeting en debat. Vanuit ZB wordt aangegeven dat de fusie de interne organisatie, afstemming en communicatie rondom evenementen gemakkelijker heeft gemaakt omdat er nu sprake is van één organisatie.

### 6.2.3. Bekendheid, bereik en waardering

**Bevinding 16. Op grond van de gesprekken constateren we dat stakeholders overwegend positief zijn over de huidige invulling van de ontmoetings- en debatfunctie door ZB. Echter, deze percepties zijn voor ons niet te staven aan de hand van (kwantitatieve) gegevens over de bekendheid, het bereik en de waardering onder (potentiële) bezoekers.**

- Het Programmabureau is verantwoordelijk voor de externe communicatie van activiteiten en evenementen. We zien en horen dat er verschillende communicatiekanalen (social media, online agenda op prominente plek website ZB, berichtgeving in lokale media, et cetera) worden ingezet om de bekendheid van evenementen en activiteiten onder (potentiële) bezoekers te vergroten. Tegelijkertijd geven veel gesprekspartners aan slechts beperkt op de hoogte te zijn van de programmering en evenementen van ZB. Opgemerkt wordt dat ZB zich nog meer kan profileren als ontmoetingsplaats waar bezoekers veel meer kunnen dan boeken lenen. We stellen vast dat deze signalen geen representatief beeld geven van de bekendheid onder potentiële doelgroepen. Wanneer dergelijke cijfers over bijvoorbeeld bekendheid en behoeften niet voorhanden zijn geniet het aanbeveling hier meer inzicht in te verkrijgen (bijvoorbeeld met behulp van het ZBpanel). In het kader van de programmering is het bijvoorbeeld interessant te peilen waar de behoeften van de doelgroepen liggen.
- In lijn met bovenstaande constateren we dat er slechts in zeer beperkte mate monitoringsgegevens van het aanbod aangaande programmering en evenementen beschikbaar zijn. Dit roept de vraag op in hoeverre bijvoorbeeld opkomst en tevredenheid van bezoekers worden gepeild. ZB geeft aan dat de monitoring van de programmering in 2016 'vrij ad hoc' heeft plaatsgevonden. ZB is voornemens vanaf 2017 de monitoring door het programmabureau te laten verzorgen: wie komen er, wat vindt men ervan en hoe kunnen ze betrokken worden? ZB onderzoekt onder meer de Vlaamse cultuuragenda als mogelijkheid als mogelijk systeem van monitoring.
- Tot slot geven gesprekspartners aan dat ZB een brede programmering met uiteenlopende evenementen heeft. Hierbij wordt opgemerkt dat ZB meer focus kan aanbrengen in het type evenementen dat zij (mede) organiseert om zodoende (nog) beter aan te sluiten bij andere doelen van de instelling zoals een bijdrage leveren aan het oplossen van Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken (bijvoorbeeld bestrijding van laaggeletterdheid en bevordering van digitale vaardigheden). De conferentie 'Aan de slag met laaggeletterdheid in Zeeland' wordt door een aantal gesprekspartners genoemd als voorbeeld van een evenement dat zeer goed aansluit bij de kennis, expertise en doelstellingen van ZB.

## 6.2.4. Samenwerking

Bevinding 17. ZB werkt ter invulling van deze strategische prioriteit op structurele en incidentele basis samen met instellingen uit diverse sectoren. Samenwerkingspartners zien toegevoegde waarde van de samenwerking met ZB en zijn overwegend positief over de gezamenlijke evenementen en activiteiten.

- o Gesprekspartners van buiten ZB geven aan dat ZB nauw contact onderhoud met (potentiële) samenwerkingspartners uit de private sector, het onderwijsveld (bijvoorbeeld HZ, Scilda en UCR), maatschappelijke en zorginstellingen en de cultuursector. Standplaats Zeeland<sup>75</sup> en de conferentie 'Aan de slag met laaggeletterdheid'<sup>76</sup> zijn vanuit zowel ZB als externe stakeholders genoemd als goede voorbeelden van hoe ZB met partners inhoudelijk, organisatorisch en financieel kan optrekken.
- o Een aantal gesprekspartners geeft aan dat het zwaartepunt van de evenementen en programmering (logischerwijs) in Middelburg ligt. Aangegeven wordt dat ZB in haar programmering zich nog meer kan richten op het organiseren van activiteiten waarmee doelgroepen door heel Zeeland bereikt worden. We merken hierbij op dat we verschillende voorbeelden zien van evenementen die op verschillende plekken in de provincie worden gehouden zoals de Tegenlicht Meet Ups en een aantal activiteiten rondom Standplaats Zeeland.

<sup>75</sup> Zie voor een overzicht van de samenwerkingspartners: <http://www.dzsb.nl/wat-we-doen/standplaats-zeeland/over-standplaats-zeeland.html>.

<sup>76</sup> Zie voor een overzicht van de samenwerkingspartners: <http://www.dzsb.nl/nieuws/conferentie-aan-de-slag-met-laaggeletterdheid-in-zeeland.html>.

# 7. Strategische prioriteit 4 - Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken

## 7.1. Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we onze bevindingen ten aanzien van de invulling van strategische prioriteit 4: *“ZB werkt actief mee aan oplossingen voor Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken: bestrijding van laaggeletterdheid en bevordering van digitale vaardigheden en daarmee meer gelijkheid in kansen op de arbeidsmarkt.”* Onze bevindingen onderbouwen we aan de hand van de feiten, cijfers en percepties van gesprekspartners die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen.

- Bij de uitgangspunten van de fusie is voor de nieuwe organisatie als visie meegegeven: *‘...Het is een elementaire voorziening binnen de Zeeuwse economie, alsmede binnen de cultuur-, educatie- en kennissamenleving. ZB levert een bijdrage aan de Zeeuwse identiteit: met informatie, kennis en debat op weg naar Zeeland 2040.’*
- Bij de formulering van de strategische prioriteiten zijn voor het eerst twee Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken benoemd:
  - Bestrijding laaggeletterdheid
  - Bevordering digitale vaardighedenDe bijdrage op deze twee vraagstukken moet bijdragen aan meer gelijkheid in kansen op de arbeidsmarkt.

## 7.2. Bevindingen

**Bevinding 18. ZB werkt actief mee aan activiteiten rondom de twee genoemde Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken. Dat doet zij door onderzoeken uit te voeren op de relevante thema's (voorbeeld arbeidsmarktmonitor), activiteiten te organiseren (conferentie laaggeletterdheid) en producten en diensten aan te bieden (zoals het Taalhuis, cursus digivaardigheden). Het bereik van doelgroepen wordt door ZB niet gemonitord. De bijdrage die ZB levert aan het oplossen van de genoemde Zeeuwse vraagstukken is dan ook niet bekend.**

- De invulling van deze prioriteit van ZB valt onder de prestatieafspraken van de Provincie Zeeland in het prestatieveld ‘Centrum voor culturele en educatieve activiteiten’. ZB voert in dit prestatieveld onder de noemers ‘cultuur verrijkt’ en ‘Taal moet’ activiteiten uit. De activiteiten onder ‘Taal Moet’ gaan over de twee Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken genoemd in strategische prioriteit 4.<sup>77</sup> Taal Moet bestaat uit: leesbevordering, mediawijsheid, bestrijding laaggeletterdheid en taalhuizen.<sup>78</sup>

<sup>77</sup> Vanuit het bibliotheeknetwerk Zeeland heeft ZB twee taken op het gebied van taal, leesbevordering en media-educatie: de uitvoering van de ondersteuningsfunctie PO en VO en samen met de basisbibliotheken de uitvoering van de provinciale netwerktaak educatie (POI). Dit valt onder de noemer ‘Taal Moet’. Zie Prestatieafspraken ZB 2016 en voortgangsrapportage ZB per 1-9-2016.

<sup>78</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2016). Voortgangsrapportage per 1-9-2016.

- Op het gebied van *leesbevordering* participeert ZB in landelijke overleggen en biedt ZB ondersteuning aan basisbibliotheken voor landelijke programma's als BoekStart en BoekStart in de kinderopvang, De Bibliotheek op school, Read2me!, Nationale Voorleesdagen, Nationale Voorleeswedstrijd, Pabovoorleeswedstrijd, Kinderboekenweek en Kinderjury. In 2015 en 2016 zijn er zeven nieuwe Zeeuwse locaties Boekstart in de kinderopvang bijgekomen. ZB biedt als POI ondersteuning aan basisbibliotheken bij het indienen van subsidieaanvragen en bij de verantwoording van de subsidie. Ze helpt de basisbibliotheken met het bijhouden van de inhoudelijke verantwoordingen en het coördineren van rapportages. Ook verzorgt ZB trainingen (zie hieronder).<sup>79</sup>
- Daarnaast organiseert ZB cursussen en bijeenkomsten voor (aankomende) leescoördinatoren (één training Open Boek voor leerkrachten basisonderwijs en één cursus voor pedagogisch medewerkers kinderopvang) en voorleescoördinatoren in de kinderopvang (twee cursussen).<sup>80</sup> In 2016 is voor het eerst de training leescoördinator voor het reformatorisch onderwijs aangeboden.<sup>81</sup>
- Voor *mediawijsheid* heeft ZB in 2016 42 cursussen georganiseerd, zoals tabletcafés, tabletcursussen, cursussen Windows 10 en andere toepassingen, Klik en Tik en Digisterker.<sup>82</sup> In 2016 ging het om in totaal 42 cursussen en 377 deelnemers.<sup>83</sup>
- ZB heeft samen met de bibliotheken in Zeeland uitvoering gegeven aan het implementatieplan *Laaggeletterdheid/basisvaardigheden*. Zo is er een Expertteam Laaggeletterdheid/Basisvaardigheden van start gegaan en wordt samengewerkt met welzijnsorganisaties, Scaldia, vrijwilligersorganisaties en Stichting Lezen & Schrijven op het thema laaggeletterdheid.<sup>84</sup> Het expertteam mediawijsheid is in 2016 omgevormd tot een expertteam Basisvaardigheden, waar nieuwe projecten worden ontwikkeld (zoals ouderbetrokkenheid bij taalstimulering).<sup>85</sup> Nieuwe programma's als Digisterker en faciliteren Belastingdienstservice worden ondersteund door ZB. In 2016 heeft ZB een conferentie rondom laaggeletterdheid georganiseerd waarbij 100 deelnemers aanwezig waren.
- Taalnetwerken in de provincie worden door ZB ondersteund. ZB werkt met ruim twintig netwerkorganisaties samen. In 2016 is het *Taalhuis* in ZB geopend. In het Taalhuis wordt een bezoeker door getrainde vrijwilligers doorverwezen naar passend (digi)taalaanbod. In 2016 zijn er 82 aanmeldingen geweest waarvan 37 personen zijn gestart met een traject. Dit kan een complete taal- of computercursus zijn, maar ook ondersteuning via een Taalmaatje. Een taalinhoudelijk deskundige zal op gezette tijden in het Taalhuis een intake en niveaubepaling bij taalvragers afnemen. In de bibliotheek is ook een uitgebreide collectie van geschikte lees- en luisterboeken, oefenprogramma's en lesmateriaal beschikbaar. Ook zijn er computers waar gratis op geoefend kan worden.<sup>86</sup>
- In Zeeland is naar schatting 12% van de inwoners tussen de 18 en 65 laaggeletterd. In hoeverre ZB deze doelgroep weet te bereiken en bijdraagt aan het bestrijden van laaggeletterdheid is niet bekend. ZB monitort het bereik en de effecten van de activiteiten die ze onderneemt momenteel niet. Het is daarmee lastig om de bijdrage van ZB aan het oplossen van de genoemde maatschappelijke vraagstukken te duiden. Bijvoorbeeld door systematisch inzicht te verwerven van het begin- en eindniveau van alle cursisten die een taalcursus hebben gevolgd. Op die manier kan generiek duidelijk worden in welke mate ZB bijdraagt aan het verminderen van laaggeletterdheid en het verbeteren van digitale vaardigheden onder de Zeeuwse bevolking.
- Het bestrijden van laaggeletterdheid en de bevordering van digitale vaardigheden vraagt een goede strategie om lastig bereikbare doelgroepen te bereiken. De doelgroepen zijn waarschijnlijk geen regelmatige bezoekers van (de website van) de bibliotheek. Het is dan ook van belang om de doelgroep

<sup>79</sup> Informatie ontvangen van ZB.

<sup>80</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2016). Voortgangsrapportage per 1-9-2016.

<sup>81</sup> Informatie ontvangen van ZB.

<sup>82</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2016). Voortgangsrapportage per 1-9-2016.

<sup>83</sup> Informatie ontvangen van ZB. Meer informatie over het aanbod is te vinden op <http://www.darb.nl/wat-we-doen/computer-en-tabletcursussen.html>.

<sup>84</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2016). Voortgangsrapportage per 1-9-2016.

<sup>85</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2015). Prestatieafspraken 2016.

<sup>86</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (2017). Inhoudelijk verslag Taalhuis Walcheren.



in kaart te brengen. Bijvoorbeeld door een volledig beeld van de kenmerken van cursisten, zoals autochtone en allochtone afkomst en leeftijd, zodat er gerichte maatregelen kunnen worden gezocht en ingezet om groepen die niet of nauwelijks deelnemen aan cursussen te bereiken.

**Bevinding 19. De (verdere) invulling van deze strategische prioriteit vraagt om samenwerking en verbinding tussen de verschillende 'organisatieonderdelen' van ZB (bibliotheek, POI, Planbureau en Programmabureau). Daarnaast kan worden geconstateerd dat ZB de genoemde maatschappelijke vraagstukken niet zelfstandig kan oplossen. ZB werkt momenteel actief samen met andere partijen in activiteiten rondom bijvoorbeeld laaggeletterdheid. Gezien de gezamenlijke opgave is continuering van deze samenwerkingsverbanden en het sluiten van nieuwe 'allianties' om de (lastig bereikbare) doelgroepen te bereiken van belang.**

- Gesprekspartners geven aan dat het voor het invullen van deze strategische prioriteit van belang is om samenwerking en verbinding tussen de verschillende 'organisatieonderdelen' te realiseren. Zo beschikt het Planbureau over informatie en kennis over laaggeletterdheid in Zeeland, de POI en bibliotheken bieden producten en diensten aan voor laaggeletterden, onderwijsinstellingen en andere bibliotheken. ZB geeft aan dat de meerwaarde van de nieuwe organisatie zichtbaar is in de activiteiten die ze organiseren rondom de Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken. Bij deze thema's is de synergie van de fusieorganisatie zichtbaar. Het voorbeeld dat wordt genoemd is de conferentie rondom laaggeletterdheid.<sup>87</sup> ZB presenteerde relevante onderzoeksdata (Planbureau) en een aanpak voor bestrijding van laaggeletterdheid (Bibliotheek).
- Gesprekspartners onderschrijven het belang van de twee Zeeuwse vraagstukken die ZB in de strategische prioriteit noemt. Wel benadrukken partijen dat het een gezamenlijke opgave van verschillende organisaties in Zeeland is en niet alleen van ZB. De uitdaging zit vooral in het bereiken van de doelgroep die je wilt bereiken. Dus, hoe zorg je dat de doelgroep digivaardigheden gaat ontwikkelen? De doelgroep gaat niet zelf naar de website van de bibliotheek. Het is daarom van belang om de juiste samenwerkingspartners te betrekken en zeker ook die partijen die vanuit hun institutionele functie veel in contact staan met de doelgroepen die de bibliotheek hier samen met anderen probeert te bereiken (waaronder laaggeletterden). Dit vraagt om alliantievorming tussen verschillende organisaties, zoals gemeenten, welzijnsorganisaties, scholen, et cetera. Het expertteam Laaggeletterdheid Basisvaardigheden waarin wordt samengewerkt met welzijnsorganisaties, Scalda, vrijwilligersorganisaties en Stichting Lezen & Schrijven is een goed voorbeeld van samenwerking tussen verschillende instellingen.

<sup>87</sup> 'Conferentie Aan de slag met laaggeletterdheid in Zeeland'. Zie: <http://www.dezb.nl/nieuws/conferentie-aan-de-slag-met-laaggeletterdheid-in-zeeland.html>.

# 8. Conclusies en aanbevelingen

## 8.1. Inleiding

Op 1 oktober 2015 zijn Stichting Zeeuwse Bibliotheek en Stichting Scoop, Zeeuws Instituut voor Sociale en Culturele Ontwikkeling, gefuseerd. Dit onderzoek richt zich op het functioneren van ZB na de fusie en formuleert adviezen voor de toekomst. Doel van het onderzoek is:

*Stel vast of de verwachtingen, die betrokken partijen en de omgeving hadden bij de fusie tussen de Zeeuwse Bibliotheek en SCOOP, gerealiseerd zijn. Formuleer adviezen op de deelgebieden die gericht zijn op de toekomst. Bijzondere aandacht moet er zijn voor de planbureau functie van ZB in relatie tot de kennishuishouding van de Provincie Zeeland.*

De vier strategische prioriteiten van ZB voor de periode 2016-2018 vormen het uitgangspunt voor het onderzoek.<sup>88</sup> Vanaf 2016 worden op grond van deze strategische prioriteiten de prestatieafspraken geformuleerd die ZB maakt met de twee grootste subsidieverstrekkers, Provincie Zeeland en gemeente Middelburg.<sup>89</sup> We hebben onderzocht in hoeverre ZB nu al invulling geeft aan deze strategische prioriteiten (paragraaf 8.2) en formuleren aanbevelingen voor ZB, de Provincie en andere belanghebbenden in Zeeland voor het verbeteren van de invulling in de komende periode (paragraaf 8.3).

## 8.2. Conclusies

### 8.2.1. Hoofdconclusie

**Hoofdconclusie.** Na de fusieperiode heeft er een positieve kentering plaatsgevonden in het functioneren van ZB.

Een forse structurele budgetkorting vormde de aanleiding voor de fusie. De fusie is een langdurig en ingrijpend proces geweest. Op grond van gesprekken met stakeholders en ZB constateren we dat de organisatie gedurende de fusieperiode relatief naar binnen gekeerd is geweest en dat de primaire activiteiten en doelen van de organisatie hieronder hebben geleden. Als we vanuit deze uitgangspunt kijken naar de huidige organisatie zien we dat er sprake is van een positieve kentering. Nagenoeg alle gesprekspartners onderschrijven dit. De organisatie heeft strategische prioriteiten geformuleerd en sinds de fusie is veel bereikt in de invulling van de vier strategische prioriteiten (zie deelconclusie 1 tot en met 4). Het voorgaande neemt niet weg dat de nieuwe organisatie nu ongeveer anderhalf jaar bestaat en zich in vele opzichten nog moet bewijzen. Belangrijke aandachtspunten ten einde de positieve kentering voort te zetten en de maatschappelijke impact van ZB te vergroten zijn het verwerven van een centrale plek in beleidsprocessen, het versterken van de dialoog en samenwerking met stakeholders en het benutten van de inhoudelijke synergievoordelen van de fusie. In paragraaf 7.3 werken we concrete aanbevelingen uit over hoe ZB en de Provincie Zeeland invulling kunnen geven aan deze aandachtspunten.

<sup>88</sup> ZB | Planbureau en Bibliotheek van Zeeland. Vol van Zeeland – Strategisch Plan 2016-2018. Zie: <http://www.derb.nl/dam/bestanden/over-ons/ZB/Strategisch%20Plan%202016-2018.pdf>.

<sup>89</sup> De prestaties die ZB zijn afgesproken met de twee grootste subsidieverstrekkers zijn omschreven in de volgende documenten: Prestatieafspraken 2016 en Prestatieplan 2017.

## 8.2.2. Deelconclusies

We baseren de hoofdconclusie op de volgende deelconclusies over de invulling van de vier strategische prioriteiten.

**Deelconclusie 1. ZB maakt als bibliotheek en Provinciale ondersteuningsinstelling (POI) een positieve ontwikkeling door. ZB is een aantrekkelijke bibliotheek met een uitgebreide (digitale) collectie voor leden en niet-leden. De samenwerking tussen ZB als POI en de Zeeuwse basisbibliotheken is lange tijd moeizaam verlopen. Recentelijk is een aantal belangrijke stappen gezet in het verbeteren van de samenwerking tussen ZB en de andere Zeeuwse basisbibliotheken.**

ZB levert met haar activiteiten een bijdrage aan de vijf functies van de openbare bibliotheek die in de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob) zijn benoemd.<sup>90</sup> Het grootste aandachtspunt is dat ZB momenteel in beperkte mate zicht heeft op de bekendheid van de bibliotheek, het gebruik en de wensen, behoeften en waardering van klanten en zij die nog geen klant of gebruiker zijn van de bibliotheek.

De wetenschappelijke steunfunctie van ZB is van meerwaarde voor de specifieke doelgroep waarvoor die bedoeld is. Stakeholders die direct betrokken zijn bij de wetenschappelijke functie van de bibliotheek zijn positief over de rol van ZB. Met het oog op toekomstige ontwikkelingen (mogelijke uitbreiding HZ, UCR en Delta College in Middelburg) zal het belang van de wetenschappelijke functie van ZB voor de direct betrokken stakeholders verder toenemen. Aandachtspunt hierbij is tot hoever de definitie 'wetenschappelijke steunfunctie' reikt. De Provincie subsidieert de wetenschappelijke steunfunctie (WSF-functie), niet een wetenschappelijke bibliotheek. Wanneer de wensen en verwachtingen vanuit de Provincie, ZB en de onderwijsinstellingen op dit punt uiteenlopen dienen de partijen daarover gezamenlijk in gesprek te gaan.

Een belangrijk onderdeel van deze strategische prioriteit is de invulling van de rol van provinciale ondersteuningsinstelling (POI) door ZB en daarmee ook de samenwerking tussen enerzijds de ZB als POI en anderzijds de Zeeuwse basisbibliotheken aan wie de ondersteuning wordt geleverd. Over deze samenwerking kan worden geconstateerd dat deze lange tijd moeizaam is verlopen. Bibliotheken waren met name kritisch op de transparantie van ZB over welke ondersteuning en activiteiten zij biedt vanuit de ontvangen provinciale subsidie, op de wijze waarop het aanbod van de POI tot stand komt en de pro-activiteit en dienstverlenende instelling van ZB. We constateren dat recentelijk een aantal belangrijke stappen is gezet in het verbeteren van de samenwerking tussen ZB en de Zeeuwse basisbibliotheken. Ten eerste is er een Zeeuwse Innovatieagenda opgesteld (juni 2016) waarin onder andere afspraken zijn gemaakt over de ondersteuningstaken van ZB op het gebied van innovatie. Ten tweede is als onderdeel van de totstandkoming van de gezamenlijke innovatieagenda een voorstel uitgewerkt voor de verdeling van rollen, verantwoordelijkheden en financiering tussen basisbibliotheken en POI (door een werkgroep vanuit ZB en de basisbibliotheken, november 2016). Hoewel er stappen zijn gezet moesten partijen 'van ver komen'. ZB en de basisbibliotheken dienen dan ook de komende periode te investeren in het verder werken aan en intensiveren van de samenwerking.

**Deelconclusie 2. ZB heeft als Planbureau een belangrijke rol als kennis- en informatieplatform voor maatschappelijke instellingen in Zeeland, met name voor beleidsmakers van de Provincie Zeeland en Zeeuwse gemeenten.**

Beleidsmakers geven aan via ZB toegang te krijgen tot gedetailleerde, specifieke gegevens over de 'haarvaten' van de Zeeuwse samenleving op gemeente- en wijkniveau. Het verzamelen, combineren en doorvertalen van gegevens uit landelijke bronnen (van bijvoorbeeld CBS) en regionale bronnen (bijvoorbeeld GGD Zeeland) naar 'de Zeeuwse context' is een belangrijke toegevoegde waarde van het Planbureau. Ook zijn deze gegevens

<sup>90</sup> Functies: 1) ter beschikking stellen van kennis en informatie, 2) bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie, 3) bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur, 4) organiseren van ontmoeting en debat en 5) laten kennismaken met kunst en cultuur. Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen. Zie: <http://wetten.overheid.nl/BWBR0035878/2015-01-01>.

relatief eenvoudig te vergelijken (met bijvoorbeeld landelijke ontwikkelingen) en staat ZB open voor (aanvullende) vragen over deze gegevens. ZB Planbureau werkt in de uitvoering van haar activiteiten veelvuldig samen met regionale en landelijke partijen (bijvoorbeeld: GGD, Kenniscentrum Kusttoerisme en de Arbeidsmarktregio Zeeland). Samenwerkingspartners zijn overwegend positief over de samenwerkingsrelatie met het Planbureau. Het Planbureau wordt gezien als een betrouwbare en deskundige partij, veel stakeholders geven dan ook aan open te staan voor (verdere) samenwerking met ZB.

Naast de opdrachten uit het reguliere werkprogramma (vastgelegd in de prestatieafspraken met de Provincie) heeft ZB projecten uitgevoerd voor diverse partijen waaronder gemeenten en woningcorporaties. Ten opzichte van 2015 is er in 2016 sprake geweest van een forse toename van het aantal projecten naast het reguliere werkprogramma (van 8 naar 25). Hiermee wordt invulling gegeven aan de prestatieafpraak over het eigen ondernemerschap. Het doel voor 2016 (€ 220.000) is gerealiseerd (de omzet uit opdrachten naast het reguliere werkprogramma in 2016 bedroeg € 320.000). Ook constateren we dat ZB een aantal stappen heeft ondernomen om invulling te geven aan het eigen ondernemerschap zoals het opstellen van een marktpositioneringsplan, bijscholing op het gebied van acquisitie en presentaties bij (potentiële) opdrachtgevers.

We zien ook een aantal aandachtspunten ten aanzien van de invulling van deze prioriteit opdat ZB een nog meer centrale rol kan spelen in beleidsprocessen. Ten eerste is de naamsbekendheid en bekendheid van producten en diensten van het Planbureau bij veel stakeholders en potentiële opdrachtgevers nog beperkt. Ook het bedrijfsleven wordt nog in beperkte mate bereikt. Ten tweede constateren we dat belangrijke stakeholders (zoals gemeenten) nog onvoldoende worden betrokken bij de programmering, uitvoering en doorontwikkeling van de producten en diensten van het Planbureau. Ten derde vormt de onafhankelijke positie van ZB een aandachtspunt. Hoewel de onafhankelijkheid van ZB duidelijk is verankerd in de prestatieafspraken tussen ZB en de Provincie roepen de politieke discussies over het Planbureau en de discussies over uitlatingen van het Planbureau bij veel gesprekspartners vragen op over in hoeverre er bij onderzoekers van het Planbureau terughoudendheid zou kunnen ontstaan in het rapporteren van bevindingen (schriftelijk dan wel mondeling) die onwelgevallig zouden kunnen zijn voor de Provincie. In aanvulling op het voorgaande constateren we dat er sinds de fusie geen enkel ongevraagd advies is uitgebracht door ZB.

**Deelconclusie 3.** Ter invulling van de ontmoetings- en debatfunctie heeft ZB in actieve samenwerking met publieke en private organisaties een gevarieerde programmering met activiteiten en evenementen voor verschillende doelgroepen opgezet en uitgevoerd.

Gedurende de fusieperiode is het relatief stil geweest op het gebied van activiteiten rondom 'de ontmoetingsfunctie van ZB'. We constateren dat er op dit punt sprake is van een duidelijke kentering sinds de afronding van de fusie. Er zijn activiteiten en evenementen voor verschillende doelgroepen georganiseerd, bijvoorbeeld Tegenlicht Meet Ups en Standplaats Zeeland. Deze resultaten op dit punt zijn bereikt door op structurele en incidentele basis samen te werken met organisaties uit de private sector, het onderwijsveld (bijvoorbeeld HZ, Scaldia en UCR), maatschappelijke instellingen en zorginstellingen en de cultuursector. Standplaats Zeeland<sup>91</sup> en de conferentie 'Aan de slag met laaggeletterdheid'<sup>92</sup> zijn vanuit zowel ZB als externe stakeholders genoemd als goede voorbeelden van hoe ZB met partners inhoudelijk, organisatorisch en financieel kan optrekken.

We zien een aantal verbeterpunten voor de invulling van deze strategische prioriteit. Ten eerste is het van belang om beter inzicht te verwerven in de wensen en behoeften van de verschillende doelgroepen ten aanzien van de programmering en activiteiten van ZB. Ten tweede is het van belang om meer zicht te krijgen

<sup>91</sup> Zie voor een overzicht van de samenwerkingspartners: <http://www.dezb.nl/wat-we-doen/standplaats-zeeland/over-standplaats-zeeland.html>.

<sup>92</sup> Zie voor een overzicht van de samenwerkingspartners: <http://www.dezb.nl/nieuws/conferentie-aan-de-slag-met-laaggeletterdheid-in-zeeland.html>.

op de bekendheid, het bereik en de waardering onder (potentiële) bezoekers van de evenementen en activiteiten die ZB organiseert. Zo hebben we tijdens verschillende gesprekken in het kader van dit onderzoek vernomen (en bemerkt) dat gesprekspartners slechts beperkt op de hoogte zijn van de programmering en evenementen van de ZB. Ook met (potentiële) samenwerkingspartners kan afstemming plaatsvinden over hoe ZB haar programmering nog meer kan richten op het organiseren van activiteiten waarmee verschillende doelgroepen door heel Zeeland worden bereikt.

**Deelconclusie 4. ZB werkt actief mee aan de bestrijding van laaggeletterdheid en de bevordering van digitale vaardigheden. ZB monitort het bereik en de effecten van de activiteiten die ze onderneemt momenteel niet. Het is daarmee lastig om de bijdrage van ZB aan het oplossen van de genoemde maatschappelijke vraagstukken te duiden.**

ZB heeft twee Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken benoemd waaraan zij actief wil gaan meewerken, namelijk de bestrijding van laaggeletterdheid en de bevordering van digitale vaardigheden om meer gelijkheid en kansen op de arbeidsmarkt te bevorderen. Uit het onderzoek komt naar voren dat een brede groep stakeholders het van belang vindt dat ZB vanuit haar maatschappelijke positie bijdraagt aan het oplossen van deze vraagstukken. We constateren dat ZB gedurende de evaluatieperiode op verschillende manieren heeft gewerkt om hier invulling aan te geven. Zo heeft ZB onderzoeken uitgevoerd op relevante thema's (bijvoorbeeld de arbeidsmarktmonitor), activiteiten georganiseerd (conferentie Aan de slag met laaggeletterdheid) en producten en diensten aangeboden op het gebied van leesbevordering (Boekstart, Bibliotheek op school), mediawijsheid (Klik en Tik, tabletcursussen, Digisterker), laaggeletterdheid (Taalhuis, Taalmaatje). Voor de totstandkoming van dit aanbod maakt ZB onder andere gebruik van erkende landelijke programma's.

In Zeeland is naar schatting 12% van de inwoners tussen de 18 en 65 laaggeletterd. In hoeverre ZB deze doelgroep weet te bereiken en wat haar bijdrage is aan het bestrijden van laaggeletterdheid is niet bekend. ZB monitort het bereik en de effecten van de activiteiten die ze onderneemt momenteel niet. Het is daarmee lastig om de bijdrage van ZB aan het oplossen van de genoemde maatschappelijke vraagstukken te duiden. ZB geeft als ambitie aan actief mee te werken aan oplossingen maar koppelt hier geen concreet doel aan. We zijn van mening dat er in de eerste plaats een grote uitdaging ligt in het bereiken van deze lastig bereikbare doelgroepen. Het is dan ook van belang om de doelgroep in kaart te brengen. Iemand die laaggeletterd is, is voor een bibliotheek lastig te bereiken, ook de groep die minder digitaal vaardig is zal niet zelf naar de website van de bibliotheek gaan om het aanbod op het gebied van mediawijsheid te bekijken. Daarnaast zijn de bestrijding van laaggeletterdheid en bevordering van digitale vaardigheden complexe opgaven en niet door één organisatie zelfstandig aan te pakken. Het is in onze ogen daarom van belang om de juiste samenwerkingspartners te betrekken.

## 8.3. Aanbevelingen

Hierna formuleren we drie belangrijke aandachtspunten om de positieve kentering in de periode na de fusie voort te zetten en de maatschappelijke impact van ZB in de komende periode te vergroten. Per aandachtspunt formuleren we concrete aanbevelingen. Tot slot gaan we in op de rol van de Provincie Zeeland bij het implementeren van de aanbevelingen. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de bevindingen waarbij we tevens rekening hebben gehouden met de contextuele ontwikkelingen die spelen en de kerntaken van de Provincie.

### 8.3.1. Aandachtspunt: centrale plek in beleidsprocessen verwerven

ZB heeft als sociaal-cultureel en economisch planbureau de ambitie om te behoren tot de beste planbureaus in het land. ZB wil het kennis- en informatieplatform van Zeeland zijn en de aangewezen organisatie voor het

monitoren en analyseren van ontwikkelingen in Zeeland. ZB streeft naar een centrale plek in beleidsprocessen door middel van onderzoek en advisering. We doen de volgende aanbevelingen om verder invulling te geven aan deze ambitie:

**Aanbeveling 1. Versterk de dialoog met stakeholders binnen en buiten Zeeland, zodat er meer inzicht ontstaat in de wensen en behoeften van stakeholders zoals beleidsmakers (vooraf) en meer inzicht in de mate waarin in die wensen en behoeften wordt voorzien (achteraf). Dat is nodig om goed te kunnen reflecteren op de eigen werkwijze en om die werkwijze te kunnen bijstellen ten einde het functioneren van het planbureau verder te verbeteren en een centrale plek in beleidsprocessen te kunnen spelen.**

- **Dialoog met gebruikers van de producten en diensten van ZB.** Ten eerste bevelen we aan dat ZB een beter inzicht moet gaan krijgen de behoeften van (potentiële) gebruikers. Waar liggen bijvoorbeeld de behoeften van doelgroepen als gebruikers van kennis en informatie van het Planbureau, bibliotheekleden, niet-leden, bezoekers van activiteiten, mogelijke bezoekers, bibliotheken, et cetera? Deze dialoog kan op gang gebracht worden met bijvoorbeeld klanttevredenheidsonderzoeken (door ZB voorzien voor 2017) en bijeenkomsten met specifieke doelgroepen over de producten en diensten. Daarnaast bevelen we aan om de relatie met gebruikers van de planbureaufunctie meer structureel vorm te geven. Bijvoorbeeld door naast de nieuw op te zetten Kwaliteitscommissie ook een Gebruikersraad of Gebruikersoverleg in te stellen om de afstemming en binding met gebruikers van de producten en diensten structureel te verankeren. Gelet op de signalen vanuit gemeenten en het belang van de kennis en informatie van het Planbureau voor deze doelgroep zijn we van mening dat het van toegevoegde waarde kan zijn om de inbreng van deze groep stakeholders te benutten bij de totstandkoming van de programmering en de beoordeling van maatschappelijke relevantie (bij het Planbureau Groningen nemen gemeenten bijvoorbeeld deel in de Adviesraad).
- **Dialoog met evenknieën.** Om de planbureaufunctie verder door te ontwikkelen kan geleerd en uitgewisseld worden met evenknieën zoals het SCP, CBS, het Sociaal Planbureau Groningen en het Fries Sociaal Planbureau. Inhoudelijk werken deze Planbureaus bijvoorbeeld aan dezelfde maatschappelijke vraagstukken en thema's ('krimp' is bijvoorbeeld een thema dat ook in Groningen en Friesland speelt).<sup>93</sup> Ook op het gebied van onderzoeksmethoden en gegevensgebruik is er veel overlap. Tot slot hebben de verschillende planbureaus te maken met soortgelijke uitdagingen als het benutten van innovaties zoals *big data* en *social media listening* en vragen rondom bijvoorbeeld (naams)bekendheid, onafhankelijkheid en ondernemerschap. Kennisdelen ligt dan voor de hand ten einde te voorkomen dat zelf het wiel opnieuw moet worden uitgevonden. We zijn van mening dat een intensievere dialoog en uitwisseling met de evenknieën kan bijdragen aan de doorontwikkeling en innovatie van de producten en diensten van het Planbureau.

**Aanbeveling 2. Vergroot de bekendheid van de producten en diensten van ZB Planbureau.**

Met name de doelgroepen van de producten en diensten van het Planbureau zijn nog niet altijd bekend met de producten en diensten van het Planbureau. Hierdoor wordt de kennis en informatie die beschikbaar is mogelijk nog onvoldoende breed benut. We zien verschillende mogelijkheden om de naamsbekendheid en bekendheid en vindbaarheid van producten en diensten van het Planbureau onder stakeholders en (potentiële) opdrachtgevers te vergroten:

- **Vergroot de online vindbaarheid van publicaties van het Planbureau.** Een overzicht van recente onderzoeken van het Planbureau is op de website van ZB en in de database lastig te vinden. Ook zijn de publicaties die worden genoemd bij de verschillende sectoren veelal niet recent. We bevelen aan om de publicaties van het Planbureau op een aantrekkelijke, toegankelijke en overzichtelijke wijze online te presenteren ten einde de vindbaarheid voor gebruikers te vergroten.

<sup>93</sup> Hierbij dient opgemerkt te worden dat ZB reeds veelvuldig gebruik maakt van CBS-data. Bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van de Zeelandscan.

- **Houd gebruikers op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen rondom publicaties, kennis en informatie.** Door middel van een onderzoeksagenda/jaarplanning op de website van ZB kunnen potentiële gebruikers tijdig inzicht krijgen in voor hen relevante onderzoeken. Achteraf kunnen gebruikers op de hoogte worden gebracht door relevante onderzoeken te ontsluiten via een attenderingsservice.
- **Nog actiever contact onderhouden met de media.** ZB kan de media proactief informeren wanneer een rapport wordt of is uitgebracht. Gesprekspartners zien ook mogelijkheden in het systematischer benutten van het Programmabureau van ZB door bijvoorbeeld bij publicatie van een onderzoek van het Planbureau hierover een debat te organiseren.
- **Proactief contact opnemen met stakeholders van kennis, informatie en publicaties.** Bied systematisch en proactief aan stakeholders voor wie de rapporten interessant zouden moeten zijn (bijvoorbeeld gemeenten), aan de desbetreffende rapporten na publicatie nader toe te lichten. Bijvoorbeeld door een accountmanager te benoemen die verantwoordelijk is voor het onderhouden van contact met deze doelgroep (bijvoorbeeld de medewerker die verantwoordelijk is voor acquisitie, afhankelijk van het onderwerp kan een inhoudelijk medewerker aansluiten). Dat draagt bij aan de bekendheid van de resultaten, maar ook aan de autonome bekendheid van het Planbureau, bovendien draagt het bij aan de dialoog met gebruikers.

### Aanbeveling 3. Heb aandacht voor de onafhankelijke positie van ZB.

De onafhankelijkheid van het Planbureau dient boven alle twijfel verheven te zijn. Hoewel de onafhankelijkheid van ZB duidelijk is verankerd in de prestatieafspraken tussen ZB en de Provincie roepen de politieke discussies over het Planbureau en de discussies over uitlatingen van het Planbureau bij veel gesprekspartners vragen op over in hoeverre er bij onderzoekers van het Planbureau terughoudendheid zou kunnen ontstaan in het rapporteren van bevindingen (schriftelijk dan wel mondeling) die onwelgevallig kunnen zijn voor de Provincie. In aanvulling op het voorgaande constateren we dat er sinds de fusie geen enkel ongevraagd advies is uitgebracht door ZB. We bevelen aan dat ZB en de Provincie Zeeland samen afstemmen over de 'praktische' invulling van de werkafspraken om de onafhankelijke positie van het Planbureau te borgen:

- De Provincie dient ter bescherming van de onafhankelijke positie van het Planbureau met enige terughoudendheid te reageren op de toonzetting en formulering van uitingen van het Planbureau.<sup>94</sup>
- Het Planbureau dient de Provincie tijdig te informeren over onderwerpen waarvan redelijkerwijs kan worden aangenomen dat het voor de Provincie van belang is om daarvan op de hoogte te zijn. Dit geldt uiteraard ook andersom. Een wederzijdse afspraak die kan worden vastgelegd in de prestatieafspraken (en daarmee kan worden gemonitord) kan zijn om elkaar niet te verrassen.<sup>95</sup>
- Sinds de fusie heeft ZB geen enkel ongevraagd advies uitgebracht. Over de omgang met ongevraagd advies kunnen door de Provincie en ZB aanvullende afspraken gemaakt worden, met als doel om de wederzijdse verwachtingen te verhelderen. Zo dient op landelijk niveau bijvoorbeeld bij ongevraagd advies vanuit adviesraden het verantwoordelijke ministerie een reactie te geven.

### Aanbeveling 4. Creëer kennisoverleg om kenniscirculatie tussen de belangrijkste kennispartners in Zeeland te bevorderen.

Binnen de regio Zeeland wordt op verschillende plekken kennis wordt geproduceerd die bijvoorbeeld gebruikt kan worden om beleidsprocessen van de Provincie en gemeenten te ondersteunen (bijvoorbeeld bij ZB

<sup>94</sup> We merken daarbij op dat dit overigens niet betekent dat er geen discussie mag zijn over de uitkomsten van planbureauonderzoeken of over de interpretatie van die uitkomsten: die discussie mag er wel degelijk zijn en die is ook van belang, omdat de uitkomsten van onderzoek dienen te worden vertaald naar beleid en dat proces vergt in een democratie juist discussie.

<sup>95</sup> Zie bijvoorbeeld de invulling van de afspraak om elkaar 'niet te verrassen' in het relatiestatuuut tussen het ministerie van Veiligheid en Justitie en de Kansspelautoriteit: Staatscourant 2016 nr. 13342 24 maart 2016. "De onafhankelijkheid, eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van de Kansspelautoriteit in acht nemend, geldt hier de basisafpraak dat beide organisaties elkaar niet verrassen. Dit houdt in dat partijen de intentie hebben elkaar te informeren over zaken die voor de ander van belang kunnen zijn. Zo volgt hieruit bijvoorbeeld dat de Kansspelautoriteit het ministerie op de hoogte stelt van contacten met leden van de StatenGeneraal, van participatie in internationale netwerken, van (op handen zijnde) schadeclaims of van (op handen zijnde) consultaties bij belanghebbenden en betrokkenen."

Planbureau en andere kennisinstellingen zoals hogescholen). Het is niet onlogisch dat kennis op verschillende plekken binnen de regio wordt geproduceerd. In dat geval is het echter wel van belang om goed zicht te hebben en te houden op welke kennis waar wordt geproduceerd en aanwezig is. Bij beleidsmakers is er veelal nog in beperkte mate overzicht over welke kennis waar wordt geproduceerd. Gegeven deze uitgangssituatie en de ambitie van ZB om een centrale plek te vervullen in beleidsprocessen en als kennis- en informatieplatform van Zeeland te fungeren, bevelen we de Provincie Zeeland en ZB aan om gezamenlijk een kennisoverleg te creëren met de belangrijkste kennispartners in Zeeland. Het kennisoverleg kan bijvoorbeeld tweemaal per jaar bijeen komen om elkaar te informeren over de resultaten van onderzoeken en om elkaar op de hoogte te brengen van de onderzoeksagenda's voor de komende periode (en deze proactief te toetsen). Het kennisoverleg kan bijdragen aan het creëren van een structuur waarin overlap snel gedetecteerd wordt en waarin aan de hand van maatschappelijke behoeften snel kan worden onderzocht of een van de kennispartners kennis heeft ontwikkeld op dit terrein of niet (en er dus een witte vlek is). ZB kan vanuit haar ambitie een rol vervullen in het coördineren en faciliteren van dit kennisoverleg.

### 8.3.2. Aandachtspunt: samenwerking versterken om Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken op te lossen

De fusie tussen Scoop en de Zeeuwse bibliotheek is een langdurig en ingrijpend proces geweest. Gedurende deze periode was ZB vooral naar binnen gekeerd. Het leveren van een bijdrage aan het oplossen van Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken zoals het bestrijden van laaggeletterdheid en het bevorderen van digitale vaardigheden vraagt echter om een intensieve dialoog en samenwerking met instellingen in Zeeland en daarbuiten die deze doelstelling delen met ZB (immers, het gaat om complexe opgaven die niet door één organisatie zelfstandig zijn op te lossen en de doelgroepen zijn juist voor een bibliotheek/planbureau lastig te bereiken). We doen de volgende aanbevelingen om de samenwerking met andere organisaties te versterken ten einde een zo groot mogelijk maatschappelijke waarde te creëren:

**Aanbeveling 5. Bouw de samenwerking met partners die dezelfde maatschappelijke doelen nastreven verder uit ten einde de impact op deze maatschappelijke doelen verder te vergroten.**

In de oordeelsvorming zijn we in het algemeen positief over de wijze waarop ZB samenwerkt met onder andere maatschappelijke instellingen, het Zeeuwse bedrijfsleven, onderwijsinstellingen. We zien samenwerking met maatschappelijke- en kennispartners als een belangrijke randvoorwaarde om de strategische prioriteiten te kunnen invullen. Samenwerking stelt ZB in staat om de kenniscirculatie binnen Zeeland te faciliteren, aantrekkelijke activiteiten te organiseren, uiteenlopende doelgroepen te bereiken en een bijdrage te kunnen leveren aan het oplossen van Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken. We bevelen dan ook aan om de samenwerking met partners die dezelfde maatschappelijke doelen nastreven verder uit te bouwen. Concreet zien we de volgende mogelijkheden:

- **Alliantievorming rondom maatschappelijke opgaven.** Inwoners vaardiger en zelfstandiger laten worden (bijvoorbeeld door het verbeteren van de mediawijsheid en het tegengaan van laaggeletterdheid) is gezamenlijke opgave van verschillende organisaties in Zeeland. De grootste uitdaging is om deze lastig bereikbare doelgroepen te bereiken. We bevelen aan om hiervoor samen te werken met partijen die vanuit hun institutionele functie veel in contact staan met de doelgroepen die ZB hier probeert te bereiken. Dit vraagt om alliantievorming tussen verschillende organisaties zoals gemeenten, bedrijfsleven, huisartsen, onderwijsorganisaties, welzijnsorganisaties, Voedselbanken, UWV, GGD, et cetera. Het expertteam Laaggeletterdheid / Basisvaardigheden waarin door ZB wordt samengewerkt met welzijnsorganisaties, Scalda, vrijwilligersorganisaties en Stichting Lezen & Schrijven is een goed voorbeeld van samenwerking tussen verschillende instellingen die uitbreiding en navolging verdient.<sup>96</sup>

<sup>96</sup> Een voorbeeld van alliantievorming rondom laaggeletterdheid is het Taalpunt Enschede waarin bibliotheek, gemeente, wijkbewoners, en onderwijsinstellingen samenwerken. Zie: <http://www.taalpuntenschede.nl/taalpuntpartners/>.



- **Intensiveer de samenwerking met gemeenten rondom vraagstukken in het sociale domein.** We constateren dat de activiteiten van ZB zijn verbreed van onderzoek op sociaal cultureel terrein (zorg, welzijn, cultuur, jeugd, wonen) naar economie (onder andere arbeidsmarkt en regionale economie), mobiliteit en vanaf 2017 ook natuur en landschapsbeleving. Door deze verbreding kunnen meer afdelingen van de Provincie Zeeland en gemeenten worden bediend met relevante kennis en informatie. Gezien het belang van de kennis en informatie van ZB Planbureau voor gemeenten verdient het aanbeveling om juist ook oog te hebben voor de aansluiting bij maatschappelijke vraagstukken die bij deze groep spelen en relevante ontwikkelingen op dit vlak. Met de invoering van de Jeugdwet, de nieuwe Wmo en de Participatiewet hebben gemeenten er vanaf 2015 een groot aantal taken bij gekregen. Zowel vanuit de planbureaufunctie, de bibliotheekfunctie en als POI kan ZB een bijdrage leveren aan de uitdagingen waar gemeenten voor staan. We bevelen aan om in gesprek met gemeenten en andere partners in het sociale domein te verkennen welke rol ZB vanuit haar maatschappelijke positie en bereik kan vervullen bij de ontwikkelingen in het sociale domein. Via het Planbureau kan ZB bijdragen aan de kennis en informatie die beleidsmakers nodig hebben om goed onderbouwde beleidskeuzen te kunnen maken op vraagstukken in het sociale domein. Vanuit de bibliotheekfunctie kan ZB de toegang tot de doelgroepen voor gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en instellingen die uitvoering geven aan werktoeleiding of toeleiding naar allerlei andere uiteenlopende activiteiten faciliteren.<sup>97</sup> Zo kan de bibliotheek uitgroeien tot een lokale en regionale gids en informatiemakelaar. De bibliotheek kan veel betekenen als het gaat om voorlichting en activiteiten die zich richten op preventie, zelfredzaamheid en participatie.<sup>98</sup>
- **Intensiveer de samenwerking met onderwijsinstellingen.** De studentenpopulatie in Middelburg zal zich binnen enkele jaren mogelijk uitbreiden. Deze ontwikkeling kan voor ZB leiden tot een potentiële gebruikersgroep van ongeveer 2.100 HBO / WO studenten. ZB kan een belangrijke toegevoegde waarde leveren voor deze doelgroep. Bijvoorbeeld als (wetenschappelijke) bibliotheek, ontmoetingsplaats voor studenten en samenwerkingspartner op het gebied van onderwijs en onderzoek. We bevelen aan om tijdig met UCR, HZ, Delta Academy, studenten van deze instellingen, de Provincie Zeeland en gemeente Middelburg in overleg te treden over de producten en diensten die ZB kan bieden aan de toenemende studentenpopulatie, welke opbrengsten en kosten hiermee gemoeid zijn en hoe deze verdeeld kunnen worden over de verschillende belanghebbenden.
- **Intensiveer de interactie met bibliotheken in Zeeland.** Er zijn de afgelopen periode belangrijke stappen gezet in het verbeteren van de relatie tussen ZB als POI en de andere twee bibliotheken in Zeeland (de overige bibliotheken zijn onderdeel van ZB). Zo is er gezamenlijk een Zeeuwse innovatieagenda opgesteld. We achten het van belang om de dialoog voort te zetten bij de uitvoering van de innovatieagenda en bij de verdere vernieuwing van het bibliotheekstelsel in Zeeland. De (verdere) verbetering van de samenwerking vraagt in ieder geval intensivering van de interactie en gezamenlijk zoeken naar mogelijkheden: wat hebben de bibliotheken nodig en hoe kan ZB daar als POI inhoudelijk en zakelijk aan bijdragen?

#### **Aanbeveling 6. Vergroot de transparantie richting (potentiële) samenwerkingspartners.**

ZB kan in verschillende opzichten worden gekenmerkt als een hybride organisatie. ZB vervult als Planbureau, bibliotheek en POI verschillende maatschappelijke rollen. Daarbij worden de activiteiten van de organisatie gefinancierd door Provincie Zeeland, gemeente Middelburg (en binnenkort Vlissingen) en basisbibliotheken in Zeeland. Daarnaast is ZB ook verantwoordelijk voor het verwerven van eigen financiering door middel van het uitvoeren van opdrachten voor bedrijven, instellingen en overheden van binnen en buiten Zeeland. We beschouwen deze hybriditeit als uitgangssituatie en koppelen hieraan geen waardeoordeel. Wel zijn we van

<sup>97</sup> Voor meer informatie: <https://www.kb.nl/ob/landelijke-taken/de-bibliotheek-maatschappelijk-hart-van-de-samenleving/decentralisatie-en-visie-op-positie-van-de-bibliotheek>. Zie Position Paper ProBiblio: De bibliotheek, vanzelfsprekend ook actieve partner binnen het sociale domein. In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de bijdragen van de bibliotheek aan preventie en het stimuleren van zelfredzaamheid en participatie.

<sup>98</sup> Zie: <https://www.kb.nl/sites/default/files/visiedocument-sociaal-domein-cubiss-juni-2014.pdf>.

mening dat hybride organisaties vanwege de verschillende functies en financieringsstromen een grote mate van transparantie hebben na te streven richting (potentiële) samenwerkingspartners:

- **Transparantie over het eigen ondernemerschap.** We bevelen aan om richting potentiële samenwerkingspartners en andere stakeholders transparant te zijn over de taakstelling voor het eigen ondernemerschap. Bijvoorbeeld door duidelijk op de website aan te geven hoe de onderzoeksagenda er op grond van de prestatieafspraken met de Provincie Zeeland uit ziet, wat ZB aanvullend kan betekenen voor stakeholders die bijvoorbeeld vragen over bestaande onderzoeken hebben zonder dat de vrager daarvoor hoeft te betalen en wat ZB voor de stakeholders kan betekenen als het gaat om onderzoek of dienstverlening waarvoor de stakeholder een offerte zal ontvangen en die dus voor rekening van de stakeholder zelf komen.
- **Transparantie over POI-taken.** De Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob) beschrijft de verantwoordelijkheden en taken van deelnemers aan het bibliotheeknetwerk. De verantwoordelijkheid voor interbibliothecair leenverkeer en de ontwikkeling van innovaties ten behoeve van lokale bibliotheken is expliciet belegd bij de POI's. De wet heeft echter een open karakter. De wet beschrijft wel waaraan POI's moeten bijdragen, maar maakt niet expliciet wat de verwachte omvang, aard en kwaliteit van die bijdrage zou moeten zijn. De taken interbibliothecair leenverkeer en de ontwikkeling van innovaties staan in de Wsob alleen op hoofdlijnen beschreven. Ze zijn bovendien niet uitgewerkt in doelen en normen. Gelet op het open karakter van de Wsob en de tot medio 2016 moeizame samenwerking tussen ZB en de basisbibliotheken in Zeeland bevelen we aan om de komende periode bij nieuwe ontwikkelingen (en de inrichting van de wetenschappelijke steunfunctie) duidelijke afspraken te maken over de rolverdeling en hierbij financiers zoals de Provincie Zeeland en de Zeeuwse gemeenten (eventueel via de bibliotheken) ook te betrekken.

### 8.3.3. Aandachtspunt: inhoudelijke synergievoordelen fusie benutten

De fusie tussen Scoop en de Zeeuwse bibliotheek is in de eerste plaats gedreven vanuit de bedrijfsvoering. Beide organisaties stonden voor een structurele budgetkorting. Om deze besparingsopgave te realiseren zijn de organisaties gefuseerd. Vastgesteld kan worden dat de fusieorganisatie ZB de besparingsopgave heeft weten te realiseren. Echter, we constateren dat er tot op heden nog in beperkte mate sprake is van inhoudelijke synergie tussen de planbureaufunctie en de bibliotheekfunctie van ZB (inclusief de ontmoeting- en debatfunctie).

#### **Aanbeveling 7. Benut de inhoudelijke synergievoordelen van de fusie.**

We zien potentiële synergievoordelen om de maatschappelijke impact van ZB te vergroten. Op inhoudelijk vlak kunnen de verschillende organisatieonderdelen nog meer en systematischer van elkaar gebruik maken en profiteren. Hierna werken we een aantal concrete voorstellen uit:

- **Samenwerking en verbinding tussen de verschillende organisatieonderdelen realiseren.** Om bij te dragen aan de oplossing voor Zeeuwse maatschappelijke vraagstukken is het van belang om samenwerking en verbinding tussen de verschillende 'organisatieonderdelen' te realiseren. Zo beschikt het Planbureau over informatie en kennis over laaggeletterdheid in Zeeland, de POI en bibliotheken bieden producten en diensten aan voor laaggeletterden, onderwijsinstellingen en andere bibliotheken en kan het Programmabureau reuring rondom het maatschappelijke thema creëren door bijvoorbeeld een conferentie of debat te organiseren en daarvoor relevante stakeholders uit te nodigen. Een goed voorbeeld is de conferentie rondom laaggeletterdheid.<sup>99</sup> ZB presenteerde relevante onderzoeksdata

<sup>99</sup> Conferentie Aan de slag met laaggeletterdheid in Zeeland'. Zie: <http://www.dezb.nl/nieuws/conferentie-aan-de-slag-met-laaggeletterdheid-in-zeeland.html>.

(Planbureau) en een aanpak voor bestrijding van laaggeletterdheid (Bibliotheek). Dit voorbeeld verdient brede navolging.

- **Onderzoek naar de impact van de dienstverlening.** Eerder constateerden we dat ZB vooralsnog beperkt inzicht heeft in het bereik en de effecten van haar producten en diensten. Het Planbureau beschikt over veel kennis en ervaring op het gebied van resultaatmeting en evaluatie. Onderzoekers van het Planbureau kunnen derhalve een belangrijke rol spelen bij het verkrijgen van inzicht in de impact van producten en diensten van ZB (hoe ervaren gebruikers de dienstverlening?). Bovendien beschikt het Planbureau over een online ZBpanel (ruim 1.100 Zeeuwen zijn lid van dit panel) dat kan worden gebruikt om meer inzicht te verkrijgen in bijvoorbeeld de bekendheid en het gebruik van de producten en diensten van ZB.
- **Capaciteitsinzet optimaliseren.** De fusie biedt ZB de mogelijkheid om de capaciteitsinzet te optimaliseren en te verplaatsen tussen verschillende afdelingen van de organisatie. De capaciteit kan zodanig worden ingezet dat die het meest bijdraagt aan het invullen van de strategische prioriteiten. We bevelen aan om op dit punt een analyse te maken en de capaciteitsinzet naar gelang de uitkomsten van die analyse aan te passen voor zover dat mogelijk is (gegeven de achtergrond van de medewerkers en gegeven de randvoorwaarden die er zijn als het gaat om de inzet van geld en mensen op taken conform subsidievoorwaarden) en bijdraagt aan het doeltreffender en doelmatiger invullen van de strategische prioriteiten. ZB geeft zelf aan op dit moment over zeer beperkte ruimte te beschikken om nieuwe medewerkers aan te nemen, terwijl er bijvoorbeeld bij het Programmabureau behoefte is aan versterking. Dit benadrukt het belang van het maken van een dergelijke analyse.

### 8.3.4. Rol provincie bij het implementeren van de aanbevelingen

**Aanbeveling 8. De Provincie Zeeland dient de implementatie van de voorgaande 7 aanbevelingen te monitoren en ruimte te bieden aan ZB om de samenwerking met relevante instellingen verder uit te bouwen ten einde de maatschappelijke impact van ZB te kunnen vergroten.**

We constateren dat er sprake is van een sturingsrelatie tussen de Provincie en ZB aan de hand van concrete prestatieafspraken en regelmatig overleg op verschillende niveaus. Deze samenwerking dient in onze ogen voortgezet te worden. Als onderdeel van de sturingsrelatie bevelen we de Provincie Zeeland aan om de implementatie van de hiervoor geformuleerde aanbevelingen vast te leggen in concrete prestatieafspraken en deze te monitoren. Daarnaast vraagt het bevorderen van de samenwerking tussen ZB en andere partijen (zoals gemeenten) van de Provincie dat zij ruimte laat aan ZB om de dialoog en samenwerking met deze partijen te intensiveren. De Provincie kan hier ruimte voor bieden en invloed op uitoefenen door de belangrijkste stakeholders (zoals gemeenten) meer gedurende het proces te betrekken bij de totstandkoming, monitoring en beoordeling van de prestatieafspraken en bijvoorbeeld de bekendheid en tevredenheid van gemeenten over de planbureauproducten als een expliciet doel te beschouwen.

Tot slot zien we op grond van dit onderzoek een aantal verbeterpunten om de samenwerking en subsidiërelatie tussen ZB en de Provincie Zeeland verder te verbeteren:

- **Aandacht voor de maatschappelijke effecten van ZB.** De huidige prestatieafspraken zijn met name op output niveau vastgesteld (x bijeenkomsten organiseren). Het is in onze ogen van belang om daarbij oog te hebben voor de bijdrage van ZB aan de gedefinieerde maatschappelijke thema's. Een gesprek over de outcome (maatschappelijke effecten) van ZB stelt de subsidieverstrekker en de subsidieontvanger (eventueel met input van andere relevante partijen zoals gemeenten) in staat om een betekenisvol gesprek te voeren over de opbrengsten van ZB en waar nodig bij te sturen en prioriteiten te (her)definiëren.
- **Aandacht voor prioriteren.** Mede gelet op de structurele budgetkorting van ZB van 25% is het van belang om focus aan te brengen en te prioriteren. ZB en de Provincie dienen gezamenlijk vast te stellen

op welke maatschappelijke thema's ZB gegeven haar kennis en expertise van toegevoegde waarde kan zijn. Daarbij is het van belang dat ZB zich juist ook bezighoudt met onderwerpen die niet direct tot de kerntaken van de Provincie behoren (bijvoorbeeld zorg en onderwijs). Dit zijn thema's die met name bij andere doelgroepen spelen (zoals gemeenten). Het is in onze ogen van belang dat ZB en de Provincie de doelen en taken jaarlijks (her)prioriteren. Zijn er bijvoorbeeld contextuele ontwikkelingen (zie hoofdstuk 2) die maken dat de focus van de prestatieafspraken dient te verschuiven (bijvoorbeeld de rol van de bibliotheek in de transitie in het sociale domein)? ZB neemt daarbij vanuit haar rol als opdrachtnemer een kritische houding aan, en reflecteert richting de Provincie op vragen als: wat zijn risico's van keuzes van de Provincie, welke andere onderwerpen zijn van belang? Hebben wij voldoende expertise en ruimte om deze taak uit te voeren? Past de taak bij onze missie? In welke rol kunnen we deze taak het beste uitvoeren? En wat hebben wij van de Provincie nodig? ZB en de Provincie kunnen vervolgens in afstemming met andere relevante partijen in gezamenlijkheid bepalen wat de exacte opdrachtomschrijving en gewenste resultaten zouden moeten zijn en of dit te realiseren is binnen de huidige prestatieafspraken en het budget.

- **Aandacht voor de onafhankelijkheid van ZB.** Zoals aangegeven zien we een gezamenlijke rol voor ZB en de Provincie Zeeland om af stemmen over de 'praktische' invulling van de werkafspraken om de onafhankelijke positie van het Planbureau te borgen. In dit licht dient er wat ons betreft ook aandacht te zijn voor het verlagen van de overlegfrequentie tussen de Provincie en ZB. Een tweewekelijks overleg tussen contactambtenaar en directeur-bestuurder, zoals dat thans plaatsvindt, heeft het risico in zich dat een situatie ontstaat waarin ZB tweewekelijks verantwoording dient af te leggen waarop de Provincie dan bijstuurt, de sturing op detailniveau plaatsvindt in plaats van op de hoofdlijnen die passend zijn bij de onafhankelijke rol van ZB en de provincie dus te veel op de stoel van de directeur-bestuurder van de ZB gaat zitten. De partijen dienen in onderling overleg af te stemmen welke overlegfrequentie voor beide partijen wenselijk is.

# Bijlage 1. Gesprekspartners

Organisatie	Naam
<b>Gesprekken met ZB</b>	
ZB	Perry Moree
	Ankie Smit
	Dick van den Bout
	Kees van Beveren
	Antoinette van Zanten
	Anne Buteijn
	Cees de Blaaij
	Jaap Bos
<b>Gesprekken met Provincie Zeeland</b>	
Provincie Zeeland	Jan-Leendert Verduijn
	Hans Welten en Ron de Visser
	Leon Kaagman
<b>Overige interviews</b>	
Bibliotheek Oosterschelde	Jannie van Vugt
Bibliotheek Vlissingen	Kees Hamann
Bibliotheek Zeeuws Vlaanderen	Rudi Crombeen
Boekhandel de Drvkkerij	Anja de Groene
BZW	Cees Pille
CMO-Stamm (Planbureau Groningen/Drenthe)	Yvonne Turenhout
Edudelta	Kees Nieuwenhuyzen
Gemeente Middelburg	Saskia Szarasfinski en Wim Caljouw
GGD	Ronald de Meij
HZ University of Applied Sciences	Adri de Buck
<b>JouwZeeland</b>	
Kenniscentrum Kusttoerisme en onderzoek	Margot Tempelman
OnderwijsKwadrant	Gerard Langerart
Planbureau Friesland	Ingrid van de Vegte
Provincie Overijssel	Anita Pauw en Monique Stouten
PZC	Arie Leen Kroon en Ab van der Sluis
Rabobank	Chris Abbenhuis
ROS Robuust	Annet Joustra
Scalda	Evert-Jan Looise
Stichting Cultureel Erfgoed Zeeland	Wim Scholten
SWVO	Eveline Goetheer
UCR	Jorrit Snijder
Vereniging Zeeuwse Gemeenten	Cees Liefding, Derk Alsema, Chris Simons en Rens Klaasse
Wetenschappelijke Raad Zeeland	Ton Brandenburg
Zeeuwland (woningcorporatie Zierikzee)	Antoine de Ceuster
ZorgSaam	Rino Wisse

## Bijlage 2. Begeleiding onderzoek

<b>Begeleiding onderzoek</b>	
<b>Externe klankbordgroep</b>	
Zwin College Oostburg	Frank Neefs
Delta Academy HZ	Willem den Ouden
Impuls Zeeland	Dick ten Voorde
ROS Robuust	Pieter Paardekoper
Woongoed	Eric de Ceuster
Onze Wijs	Thomas Landman
SWVO - College Zorg en Welzijn	Frank Witkam
<b>Interne begeleidingsgroep</b>	
Provincie Zeeland	Petra Dieleman
	Rolf Westerhout
	Leonard van den Berge
	Frank Stronkhorst

# Bijlage 3. Documenten

Titel	Auteur	Jaar
Adviesnota bibliotheekwerk	Acta	2016
Afdelingsplannen Educatie en Talent, Onderzoek, Kennisdiensten & Collecties, Programmabureau, Bedrijfsvoering ZB 2016 en concepten 2017	ZB	2016 en 2017
Afsprakenlijst Bestuurlijk Overleg ZB-Scoop van 23 mei 2016	Provincie Zeeland	2016
Afsprakenlijst Bestuurlijk Overleg van ZB 15 september 16	Provincie Zeeland	2016
Begroting 2017	ZB	2017
Bijlage B. Concept Statutenwijziging	ZB	2015
Brief aan Gedeputeerde Staten van 10 december 2013 met toelichting op het feitenrelaas fusie Zeeuwse Bibliotheek en SCOOP	Provincie Zeeland	2013
Brief aan Gedeputeerde Staten van 21 juni 2016 ter afdoening van toezegging nr. 31 inzake Statenvoorstel Garantstelling lening ZB	Provincie Zeeland	2016
Brief aan Provincie Zeeland, College van Gedeputeerde Staten van 30 juni 2016 over Innovatieagenda Zeeuwse Bibliotheken 2017-2020	DZB	2016
Brief aan ZB over goedkeuring statuten	Provincie Zeeland	2015
Brief over Integrale kosten subsidie 2016 Stichting ZB - Planbureau en Bibliotheek van Zeeland	Provincie Zeeland	2016
Brief over subsidiebeschikking aan ZB voor 2016 met kenmerk 121687, verzonden op 18 december 2015	Gemeente Middelburg	2015
Communicatie ZB. Plan 2016	ZB	2016
Jaarstukken ZB 2015	ZB	2016
Jaarstukken 2014	Stichting Zeeuwse Bibliotheken	2015
Jaarverslag 2014	Scoop	2014
Kenniswerkplaats. Van lenen naar toerusten	ZB	
Koepelconvenant Zeeuwse Bibliotheken 2017	DZB	2017
Kompas 2020	IPO	2014
Memo Concept koepelconvenant van werkgroep financiën, criteria & convenant	DZB	2016
Memo voorstel tot verstrekking opdracht financiële werkgroep	DZB	2016

Memo voortgang uitvoering opdracht van werkgroep financiën, criteria & convenant	DZB	2016
Nota provinciaal cultuurbeleid 2013-2015	Provincie Zeeland	2012
Nota provinciaal cultuurbeleid 2017-2020	Provincie Zeeland	2016
Organogram Scoop	Scoop	2014
Organogram ZB	ZB	2016
Organogram Zeeuwse Bibliotheek 2010	Zeeuwse Bibliotheek	2010
Positionering, plan van aanpak. Resultaten workshop 10 maart 2016	ZB	2016
Positionering, plan van aanpak. Resultaten workshop 10 maart 2016. Bijlage	ZB	2016
Prestatieafspraken ZB 2015	Provincie Zeeland	2015
Prestatieafspraken ZB 2016	Provincie Zeeland	2016
Prestatieplan 2016 van ZB   Planbureau en Bibliotheek van Zeeland	ZB	
Prestatieplan en begroting 2017	ZB	2015
Projecten innovatieagenda Zeeuwse bibliotheken	DZB	2016
Reglement Auditcommissie van de Raad van Toezicht ZB	ZB	2015
Reglement kwaliteitscommissie van de Raad van Toezicht ZB	ZB	2016
Reglement Raad van Toezicht ZB	ZB	
Schets van de nieuwe afdeling dienstverlening	ZB	2014
Statenvoorstel Totstandkoming kennis- en informatieplatform voor Zeeland	Provincie Zeeland	2014
Verslag Directieeraad Zeeuwse Bibliotheken 13 juni 2016	DZB	2016
Verslag Directieeraad Zeeuwse Bibliotheken 27 september 2016	DZB	2016
Verslag Directieeraad Zeeuwse Bibliotheken 29 november 2016	DZB	2016
Vol van Zeeland. Strategisch Plan 2016-2018	ZB	
Voortgangsrapportage per 1-5-2016	ZB	2016
Voortgangsrapportage per 1-9-2016	ZB	2016
Zeeuwse Innovatieagenda 2017-2020	DZB	2016



Nassaulaan 1  
2514 JS Den Haag

+31 (0)70 359 6955  
info@kwinkgroep.nl  
www.kwinkgroep.nl

**KWINK**  
GROEP