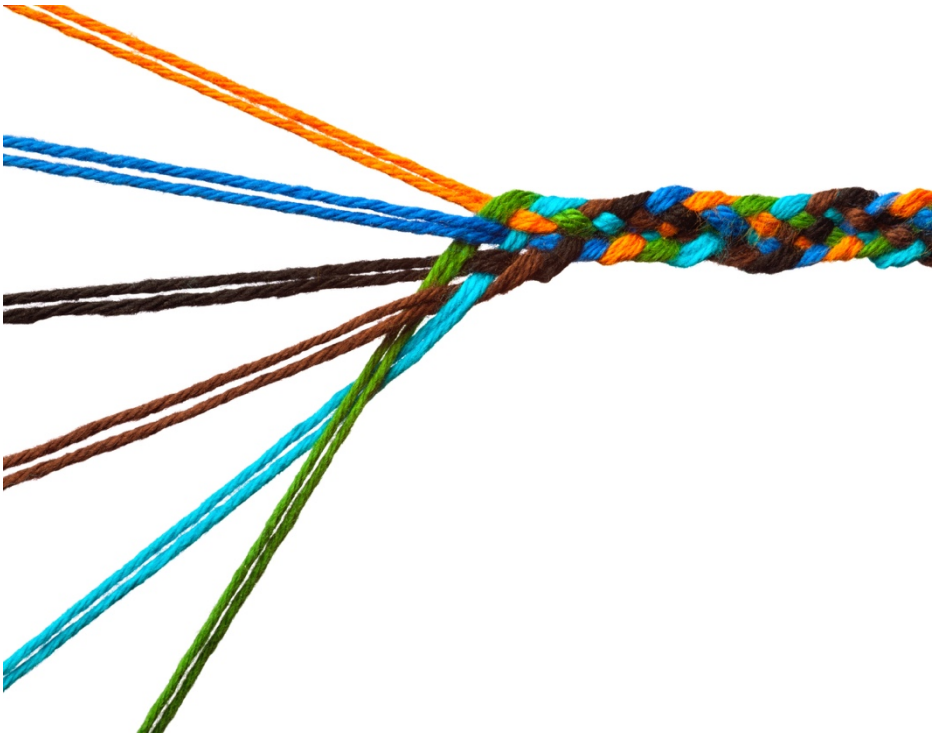


Van ongekende kracht

Onderzoek naar de doorontwikkeling van de bibliotheekfunctie voor Nijmegen

Opdrachtgever:	Bibliotheek Gelderland Zuid
Versie:	Definitief
Datum:	Amsterdam, 4 juli 2019

Thomas van Dalen Advies
Laurierstraat 89 II
1016 PJ Amsterdam

+31 (0)6 29 00 51 73
thomas@thomasvandalen.nl
www.thomasvandalen.nl

Bank: 78.69.32.309
KVK: 54530075
BTW: NL1952.15.072.B01

Inhoud

Samenvatting 4

1 Toelichting op dit onderzoek 7

1.1 Aanleiding 7

1.2 Onderzoeksvraag 7

1.3 Toelichting op de aanpak 8

1.4 Verantwoording van de benchmark 9

1.5 Status en verantwoordelijkheden 10

2 Trends in de bibliotheeksector 11

2.1 Bibliotheken verbreden, flexibiliseren en specialiseren 11

2.2 Het bereik van kinderen is sterk toegenomen 11

2.3 Overtuiging lijkt terug na jarenlang (hard) bezuinigingen 12

2.4 Beeldvorming loopt vaak nog achter op transformatie 14

2.5 Nijmegen: een voorhoedebibliotheek van grote waarde 14

3 De eigen prestaties in vergelijking 16

3.1 OBGZ is een grote speler met een dito span of control 16

3.2 Mooie ledenaantallen en relatief veel uitleningen 18

3.3 Uitgaven en inkomsten vertonen een normaal beeld 21

3.4 OBGZ heeft een gemiddeld jonger personeelsbestand 23

3.5 Het subsidieniveau is laag tot gemiddeld 23

4 Wat de Nijmeegse opgave complex maakt 26

4.1 De bevolking groeit, maar in delen stad is er ook krimp 26

4.2 Sterke sociale en economische contrasten op wijkniveau 27

4.3 Stabiele leerlingaantallen, verschuivingen op wijkniveau 29

4.4 Samenhangend cultuurbeleid staat nog in de steigers 30

4.5 De kijk van partners in Noord, Dukenburg en Lindenholt 31

5 Gebruik van de huidige bibliotheekinfrastructuur 33

5.1 Door de hele stad in het onderwijs aanwezig op scholen 33

5.2 Intensief gebruik vestigingen 34

5.3 De centrale bibliotheekvestiging maakt zijn naam waar 36

5.4 Grote aantallen veelal goede bezochte activiteiten 37
5.5 Niet al het gebruik wordt systematisch geregistreerd 38

6 Koers: meer focus en samenhang 40
6.1 Historische missie is nog even actueel 40
6.2 Nieuwe werkelijkheid brengt grote uitdagingen mee 41
6.3 De bibliotheek brengt prioriteit aan in doelgroepen..... 41
6.4 Ontwikkelagenda in 12 doelen samengevat 42

7 Aanbevelingen voor OBGZ en de gemeente Nijmegen 45
7.1 Stel het stadsdeel centraal en niet de vestiging..... 45
7.2 Experimenteer samen met stadsdeelgerichte aanpak..... 46
7.3 Kies voor een brede basis + maatwerk voor stadsdelen 48
7.4 Bed de bibliotheek beleidsmatig beter en breder in 49
7.5 Verhoog inzicht in gebruik en waardering aanbod..... 49

Bijlage 1. Betrokkenen 51

Bijlage 2. Bronnen..... 53

Samenvatting

Deze samenvatting bundelt de conclusies van de verschillende hoofdstukken. Aan het einde van ieder hoofdstuk komen deze blokken terug. In dit rapport wordt gesproken over ‘Bibliotheek Nijmegen’ waar het gaat over het werk van Stichting Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid (OBGZ) dat specifiek voor de stad Nijmegen wordt uitgevoerd.

- In de afgelopen maanden is een breed onderzoek uitgevoerd naar de functie van de bibliotheek in de gemeente Nijmegen. Het bibliotheekwerk in Nijmegen wordt uitgevoerd door de Stichting Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid (OBGZ). Verschillende kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden zijn gecombineerd met het doel om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van het huidige functioneren. Er is gesproken met verschillende stakeholders, zowel individueel als in groepsverband, er is dataonderzoek gedaan naar het gedrag van gebruikers en bestaande landelijke en lokale onderzoeken en beleidsprogramma’s zijn bestudeerd. Ook is een benchmark uitgevoerd waarin de bibliotheek werd vergeleken met andere bibliotheken. In strategiesessies met een speciaal samengestelde kerngroep is een analyse van de bibliotheek gemaakt, en is, mede gevoed door de uitkomsten van de deelonderzoeken, een concept-ontwikkelagenda voor de organisatie in kaart gebracht. De belangrijkste uitkomsten van het onderzoek zijn in dit rapport samengebracht. Het rapport wil het discours met de gemeente over de toekomst van de bibliotheek in Nijmegen funderen en verrijken.

- De situatie van Bibliotheek Nijmegen sluit goed aan op de landelijke trends en ontwikkelingen in de sector, met dien verstande dat deze bibliotheek, gezien het actuele aanbod en het grote bereik, duidelijk tot de voorhoede van grote progressieve bibliotheken behoort. De laatste jaren positioneert de sector de bibliotheek, mede op basis van de nieuwe bibliotheekwet, als een brede basisvoorziening op het raakvlak van cultuur, welzijn en onderwijs. De dienstverlening van bibliotheken wordt afgestemd op actuele maatschappelijke vraagstukken. In lijn daarmee flexibiliseert, innoveert en specialiseert de bibliotheek. In Nijmegen zien we dit onder andere terug in een actieve programmering, in een relatief nieuw en groot aanbod voor de kwetsbare doelgroepen en in een groot bereik van de Bibliotheek *op school*. Recent gebruikersonderzoek naar OBGZ bevestigt de grote (en nog groeiende) maatschappelijke waarde. Na een periode van ingrijpende bezuinigingen lijkt het geloof in de sector bij overheden terug. Ook in publicaties in kranten en tijdschriften is de toon bemoedigend. Tegelijk hebben burgers en beslissers nog vaak een achterhaald beeld van bibliotheken.

- De landelijke benchmark die speciaal voor dit onderzoek werd uitgewerkt laat zien dat OBGZ een relatief grote span of control kent. De organisatie bedient een groot aantal gemeenten en kent op de schaal van Nijmegen een relatief fijnmazig netwerk van voorzieningen (veel filialen en veel vestigingen van de Bibliotheek *op school*). Opvallend is dat OBGZ een behoorlijk groot bereik weet te realiseren, in termen van aantallen leden. Ook heeft de organisatie in vergelijking met andere bibliotheken veel

uitleningen, zowel onder volwassenen als onder de jeugd. Als OBGZ wordt vergeleken met andere bibliotheken dan zien we dat deze prestaties gerealiseerd worden met een lager aandeel personele kosten. Vrijwilligers zijn heel belangrijk voor OBGZ. De subsidie die de gemeente Nijmegen geeft is, vergeleken met bibliotheken die alleen voor een stad van vergelijkbare omvang werken, gemiddeld. Op de prestaties mag de organisatie trots zijn, maar tegelijk spreekt er ook een kwetsbaarheid uit. Tegenover de lage kosten en de fijnmazigheid staan immers een sterke afhankelijkheid van vrijwilligers en een grote span of control. Dit kan de kwaliteit op enig moment ook aantasten, zeker in een tijd die vraagt om innovatie en wendbaarheid.

- De uitdagingen waar het stadsbestuur van de gemeente Nijmegen voor staat zijn voor een groot deel ook die van de bibliotheek. De stad groeit, maar is economisch kwetsbaar (relatief weinig banen) en er bestaan grote sociale en economische verschillen tussen de stadsdelen en de wijken. Daarbij komt dat de relatief 'welvarende' delen van de stad groeien en de zwakkere wijken krimpen. De contrasten zijn groot en in enkele delen van de stad stapelen de problemen zich op (armoede, eenzaamheid. laaggeletterdheid). Door Blueyard werd recent geconcludeerd dat de verbinding tussen het cultuurbeleid en andere domeinen nog te zwak is. Onze gesprekken leren dat het binnen het sociaal domein al een grote opgave is om op effectieve en efficiënte manier samen te werken. Tegelijk moet worden gezegd dat veel stakeholders die we spraken de meerwaarde van samenwerking met de bibliotheek ervaren, met name waar het gaat om preventie van laaggeletterdheid, het stimuleren van basisvaardigheden en de bestrijding van eenzaamheid. De bibliotheek zien ze doorgaans als een plezierige, neutrale en relatief laagdrempelige instelling waar professionals werken die hun vak verstaan. De samenwerking, die nu vaak projectmatig is, zou een meer structureel karakter kunnen krijgen. Complicerend is dat ook de meer welvarende delen van de stad de (bibliotheek)voorziening claimen. In deze stad is het knap lastig om de balans te bewaren in het uitoefenen van de vijf basisfuncties van de bibliotheek.

- De dienstverlening van Bibliotheek Nijmegen was in 2015 onderwerp van een gedetailleerd onderzoek naar de effectiviteit van de gemeentelijke subsidie. Het leverde een zeer positief beeld. Niettemin is het aantal vestigingen als gevolg van bezuinigingen teruggebracht tot zeven. Tegelijkertijd werd ingezet op de groei van het aantal Bibliotheken op school. Dit onderzoek bevestigt dat Mariënburg van stadsbrede betekenis is voor de uitleenfunctie voor leden en voor bezoek met een andere reden. Voor leden woonachtig in 25 van de 40 Nijmeegse wijken is Mariënburg veelal de belangrijkste vestiging voor de uitleenfunctie en niet de wijkvestiging. Voor sommige kwetsbare groepen geldt echter dat zelfs een bibliotheekvoorziening in de eigen wijk al een te hoge drempel vormt. Dit vraagt om alternatief aanbod buiten de bibliotheek-vestigingen. Het onderzoek toont tegelijk dat het niet nuttig lijkt om een extra bibliotheekvestiging te openen in Lindenholt. Het ontbreken van een volwaardige vestiging in Lent is wel een aandachtspunt, maar gezien de samenstelling van de wijk is het de vraag of dat prioriteit moet hebben. Bovendien is dit niet binnen de huidige subsidie te financieren. Bibliotheek Nijmegen is op nagenoeg alle scholen zichtbaar, soms structureel zoals met de Bibliotheek *op school*, soms met incidentele

activiteiten. Gezien de grote maatschappelijke meerwaarde van de Bibliotheek *op school* is het eigenlijk niet goed uit te leggen dat nog niet alle scholen hiervan gebruik mogen of kunnen maken. Ook dit gaat deels over geld.

- De analyses die in het kader van dit onderzoek werden gemaakt, leren dat de missie van Bibliotheek Nijmegen springlevend is. Door de problematiek en de beperkingen van de huidige exploitatie is het zaak om meer focus en samenhang te brengen in zowel beleid als uitvoering. Op basis van een uitgesproken visie zullen vaker keuzes moeten worden gemaakt die vervolgens consequent dienen te worden vertaald in de organisatie. Een belangrijke sleutel is gelegen in het aanbrengen van een duidelijke prioritering in de doelgroepen. Kinderen in de leeftijd 0-12 gelden als topprioriteit. Het voorkomen van laaggeletterdheid is immers een krachtiger middel dan het oplossen ervan op een latere leeftijd. Naast kinderen wil Bibliotheek Nijmegen zich in de wijken inzetten voor kwetsbare doelgroepen. Daarbij benoemt de bibliotheek anderstaligen, laaggeletterden, digibeten. Ook de inzet voor vmbo-scholen wordt speciaal genoemd. Maatwerk wordt een sleutelwoord in het opereren van de bibliotheek. Structurele samenwerking met specifieke andere partijen in de stadsdelen wint aan belang. Dit stelt grote eisen aan de organisatie, die meer moet leren denken en opereren in termen van stadsdelen en wijken in plaats van de 'toevallige' locatie van de afzonderlijke vestiging en de doelen van de centrale organisatieonderdelen.

- De conclusies die volgen uit dit onderzoek zijn subtiel in die zin dat geconstateerd wordt dat de bibliotheek op koers ligt. De bibliotheek vertaalt haar (in kern) literair-culturele missie breed, brengt een omvangrijk en divers publiek op de been, en weet zo een rol van grote betekenis te spelen voor de stad Nijmegen. Door de slimme verbindingen met de domeinen onderwijs, welzijn en zorg verder uit te bouwen en te verduurzamen kan de schakelfunctie van de bibliotheek in de komende jaren aan kracht winnen. Nijmegen is gegroeid en blijft groeien en de sociale problematiek in de stad is weerbarstig. Er is maatwerk nodig in de stadsdelen en de organisatie zal daarop moeten worden ingericht. Daarbij is de realisatie van 100% dekking van de Bibliotheken op school een voorwaarde. Het is het fundament voor een meer wijkgerichte aanpak. Tegelijk ligt voor de hand dat de bibliotheek, in samenwerking met partijen uit welzijn en zorg, experimenteert met een stadsdeelgerichte aanpak, die met name gericht is op de preventie van laaggeletterdheid en op de stimulering van basisvaardigheden. Uiteraard vraagt dit ook om investeringen. Over de situatie in Noord is een gesprek met de gemeente nodig over prioritering. De druk zal in de komende jaren groter worden om een volwaardige vestiging te realiseren aan de andere kant van de Waal. De inwoneraantallen nemen toe en de bibliotheek is er, ook in de ogen van de bevolking, niet alleen voor kwetsbare wijken. Maar dit onderzoek leert dat zo'n keuze niet ten koste kan gaan van de inzet elders in de stad. De aanbeveling wordt gedaan om de bibliotheek breder te positioneren in het beleid van de stad zodat de organisatie beter in beeld komt en nog beter haar werk kan doen. Tot slot wordt aanbevolen om de monitoring van het gebruik van de bibliotheek te optimaliseren.

1 Toelichting op dit onderzoek

In dit hoofdstuk worden de aanleiding en aanpak van het onderzoek naar de bibliotheek-functie voor Nijmegen gedetailleerd toegelicht. Aan het eind wordt ook kort ingegaan op de status van dit onderzoek.

1.1 Aanleiding

De Bibliotheek Gelderland Zuid (OBGZ) is in de afgelopen jaren sterk veranderd, zeker in Nijmegen. De directie acht het na intense ontwikkeljaren een goed moment om door middel van een functieonderzoek naar de bibliotheekfunctie voor Nijmegen de veranderingen in samenhang tegen het licht te houden. Daarbij speelt ook de bestuurlijke context een rol. Parallel aan de vernieuwingen is in de afgelopen jaren, als gevolg van bezuinigingen door de gemeente Nijmegen, een groot aantal vestigingen van de organisatie gesaneerd. In het coalitieakkoord heeft het huidige college van de gemeente Nijmegen echter opgenomen dat er een nieuwe bibliotheekfunctie moet komen in het stadsdeel Lindenholt. De bibliotheek heeft daarbij het standpunt ingenomen dat geografische spreiding van haar aanbod moet worden getoetst aan zowel het feitelijk gebruik en de behoeften als aan relevante trends en ontwikkelingen. Dit alles was de tweede reden voor de bibliotheek om samen met de gemeente Nijmegen een onderzoek te laten doen met het doel om te bezien hoe de actuele maatschappelijke opgaven van de stad en het door de bibliotheek ingezette instrumentarium optimaal met elkaar in balans kunnen worden gebracht.

1.2 Onderzoeksvraag

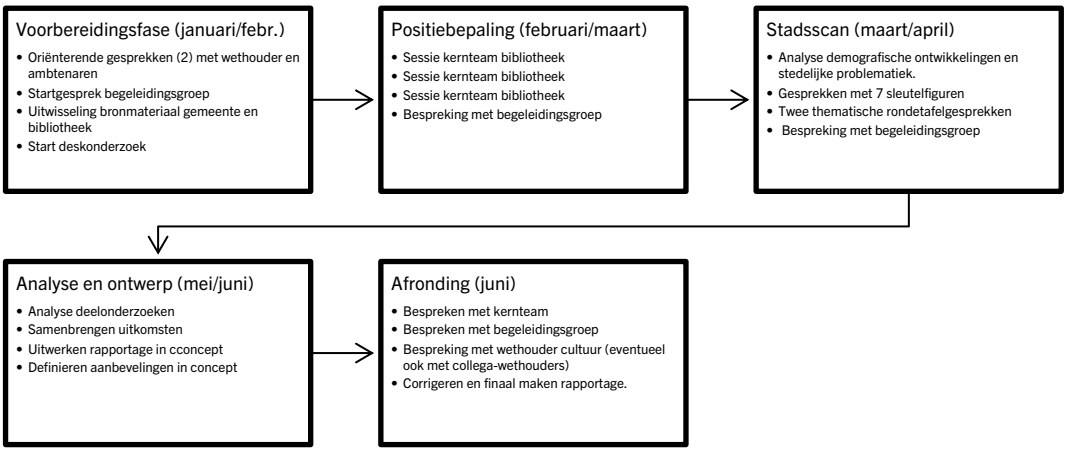
De onderzoeksvraag en het resultaat voor het onderzoek is samen met de opdrachtgever als volgt gedefinieerd:

- Voer een onderzoek uit naar de optimale inzet van de bibliotheek in Nijmegen in de komende jaren die volgt uit (a) de eigen missie, (b) de demografische ontwikkelingen en (c) de maatschappelijke vraagstukken tot op het niveau van de wijken.
- Bezie welke eventuele aanpassingen in de komende jaren moeten worden gedaan om deze zaken in optimale balans te brengen. Voer daartoe deskonderzoek uit, begeleid de bibliotheek bij een interne positiebepaling en houd aansluitend gesprekken met deskundigen en sleutelfiguren.
- Het onderzoek moet een helder en goed beargumenteerd beeld opleveren van de preferente ontwikkelagenda, of varianten daarop met hun voor- en nadelen voor het aanbod in Nijmegen. Het onderzoek zal tevens input leveren voor de positionering van de bibliotheek in de ontwikkeling van de nieuwe cultuurvisie van de stad.
- Breng de uitkomsten van het onderzoek samen in een overzichtelijk, goed leesbaar rapport, dat zich leent voor bespreking op bestuurlijk niveau, zowel binnen het college van burgemeester en wethouders en de raad van toezicht van de bibliotheek, als in de gemeenteraad.

1.3 Toelichting op de aanpak

De visie die ten grondslag ligt aan de gebruikte aanpak van dit onderzoek is dat de bibliotheek het beste werk kan leveren als ze opereert vanuit een helder gedefinieerde eigen missie, en een op expertise, ervaring en actuele feiten gebaseerde kijk op de opgaves in Nijmegen. Het proces is daarom bij de bibliotheek zelf gestart. Ook zijn de belangrijkste stakeholders intensief betrokken in het onderzoek. Op die manier leerden de onderzoekers de verschillende perspectieven op de stad en op de bibliotheek goed kennen. Dit met het doel om tot een goed onderbouwd en gedragen eindresultaat te komen. Het onderzoeksproces was iteratief van aard is. Dat wil zeggen dat uitkomsten van de verschillende fasen steeds tot heroverwegingen konden leiden.

Het onderzoek was opgeknipt in zeven fasen. Zie onderstaand schematisch overzicht en de daaronder staande toelichting.



Fase 1 Voorbereidingsfase

De voorbereidingsfase had tot doel om de status quo van Bibliotheek Nijmegen en de ideeën en wensen die er zijn voor de toekomst in kaart te brengen. Gestart werd met een aantal oriënterende gesprekken bij de bibliotheek en bij de gemeente. Vervolgens vond een startbijeenkomst met de begeleidingsgroep plaats waarin de volgende procesmatige en inhoudelijke onderwerpen aan bod kwamen.

Fase 2. Positiebepaling

Om de uitgangspositie van Bibliotheek Nijmegen te bepalen is een grondige analyse van Bibliotheek Nijmegen gemaakt, samen met een kernteam van medewerkers, in enkele strategiesessies. Deze sessies werden voorafgegaan door individueel te maken ‘huiswerk’. De fase is afgerond met een tweede bespreking met de begeleidingsgroep In deze tweede bijeenkomst bepaalden we tevens de te gebruiken bronnen voor de volgende fase. Ook werd bepaald welke personen zouden worden geïnterviewd en wie werden uitgenodigd voor de rondetafelgesprekken.

3. Stadsscan

In de derde fase is de beschikbare informatie over de demografische ontwikkelingen en de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken van Nijmegen, zowel op stedelijk niveau als op wijkniveau in kaart gebracht. Deze deskstudie werd verder aangescherpt in een-op-een-interviews met sleutelfiguren. Na de interviews werden twee rondetafelgesprekken belegd. Er vond een rondetafelgesprek plaats met maatschappelijk experts over Nijmegen Noord en een rondetafelgesprek met maatschappelijk experts over Dukenburg/Lindenholt.

4 & 5. Analyse en rapportage

In fase 4 zijn de uitkomsten geanalyseerd. De onderzoekers stelden vervolgens een conceptrapportage op en definieerden aanbevelingen. Het conceptrapport werd daarna besproken met het kernteam van de bibliotheek. Na aanpassingen vond de laatste bespreking plaats met de begeleidingsgroep. Tot slot is de conceptrapportage met de portefeuillehouder cultuur en zijn collega's van onderwijs en welzijn besproken. Pas daarna is de definitieve eindrapportage opgeleverd.

1.4 Verantwoording van de benchmark

In 2017 maakte het Rijk, naar aanleiding van een WOB-verzoek, de totale set gegevens die ten grondslag ligt aan het dossier 'Bibliotheekstatistiek 2017' openbaar. Dit bestand bevat alle informatie die bibliotheken conform de wet moeten aanleveren bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). In dit onderzoek is de datasets over 2017 gebruikt om OBGZ te vergelijken met andere bibliotheken. Waar relevant (en mogelijk) is ook een specifieke vergelijking gemaakt voor Bibliotheek Nijmegen. Deze gegevens moeten met enige reserve worden gebruikt. Een eerste reden daarvoor is dat de gegevens uit deze dataset een 'verkennende status' hebben. Ze zijn deels niet gevalideerd. Verder maakt de benchmark onderscheid naar organisaties en niet naar gemeenten, terwijl veel bibliotheekorganisaties werken voor meerdere gemeenten. Kengetallen zijn daardoor vaak niet te herleiden tot afzonderlijke gemeenten. Dat maakt het lastig om een verschil te maken tussen stedelijk en landelijk gebied. Terwijl dit wel van waarde is als men specifieke uitspraken wil kunnen doen over de bibliotheekfunctie voor de stad Nijmegen op zichzelf.

Om toch een redelijk beeld te krijgen van zowel OBGZ als van het Nijmegen-deel van OBGZ zijn twee vergelijkingen gemaakt. OBGZ werd vergeleken met de andere negen bibliotheken uit de top tien van Nederland. Dat zijn de tien bibliotheken met het grootste verzorgingsgebied wat aantal inwoners betreft. Zeven van deze tien bibliotheken, waaronder OBGZ, werken voor meerdere gemeenten. Daarnaast isoleerden we, om ook alleen naar de stedelijke dimensie te kunnen kijken, enkele belangrijke Nijmeegse kengetallen binnen de exploitatie van OBGZ en plaatsten deze naast negen bibliotheken die uitsluitend voor één middelgrote stad werken. Deze steden hebben gemiddeld een ongeveer vergelijkbare bevolkingsomvang. Dit om eventuele vertekeningen als gevolg van het feit dat OBGZ voor meerdere gemeenten werkt eruit te filteren. Tot slot is aan de benchmark, ter relativering, het gemiddelde van alle bibliotheekorganisaties uit de benchmark toegevoegd.

1.5 Status en verantwoordelijkheden

Het project is uitgevoerd door Thomas van Dalen (Thomas van Dalen Advies) en Karin Swart (LAgroup bv). Bij de onderzoekswerkzaamheden voor de samenstelling van het rapport is grote zorgvuldigheid betracht. Daarbij is uitgegaan van de waarheidsgetrouwheid van door de opdrachtgever en door derden verstrekte informatie.
Het rapport is bestemd voor de directie van OBGZ en voor de gemeente Nijmegen. Het heeft tot doel een goed beeld te geven van de actuele situatie van de bibliotheekfunctie in Nijmegen en de mogelijkheden voor de toekomst. Daarmee kan het rapport zowel de bibliotheek als het stadsbestuur ondersteuning bieden bij het nemen van inhoudelijk gemotiveerde besluiten die richting bieden aan de toekomst van de bibliotheekfunctie.

In de afgelopen maanden is een breed onderzoek uitgevoerd naar de functie van de bibliotheek in de gemeente Nijmegen. Het bibliotheekwerk in Nijmegen wordt uitgevoerd door de Stichting Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid (OBGZ). Verschillende kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden zijn gecombineerd met het doel om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van het huidige functioneren. Er is gesproken met verschillende stakeholders, zowel individueel als in groepsverband, er is dataonderzoek gedaan naar het gedrag van gebruikers en bestaande landelijke en lokale onderzoeken en beleidsprogramma's zijn bestudeerd. Ook is een benchmark uitgevoerd waarin de bibliotheek werd vergeleken met andere bibliotheken. In strategiesessies met een speciaal samengestelde kerngroep is een analyse van de bibliotheek gemaakt, en is, mede gevoed door de uitkomsten van de deelonderzoeken, een concept-ontwikkelagenda voor de organisatie in kaart gebracht. De belangrijkste uitkomsten van het onderzoek zijn in dit rapport samengebracht. Het rapport wil het discours met de gemeente over de toekomst van de bibliotheek in Nijmegen funderen en verrijken.

2 Trends in de bibliotheeksector

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste trends en ontwikkelingen in bibliotheeksector benoemt die het functioneren van Bibliotheek Nijmegen in landelijk perspectief plaatsen.

2.1 Bibliotheken verbreden, flexibiliseren en specialiseren

Naast de klassieke uitleentaken organiseren en ontsluiten bibliotheken, vaak in samenwerking met andere partijen, een breed spectrum aan producten, diensten en activiteiten. De vijf functies van de nog jonge bibliotheekwet (ingegaan op 1 januari 2015) vormen daarvoor het fundament. Deze functies dragen conform de wet bij aan *de persoonlijke ontwikkeling en verbetering van de maatschappelijke kansen van het algemene publiek*. In de wet worden de volgende vijf kernfuncties benoemd die openbare bibliotheken, die deel uitmaken van het landelijk stelsel, dienen te vervullen:

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;
5. Laten kennis maken met kunst en cultuur.

Deze functies zijn niet nieuw, maar er is in de afgelopen jaren wel veel gebeurd om deze functies opnieuw inhoud en vorm te geven, in lijn met de wensen en behoeften van de huidige samenleving. Meer dan vroeger richten bibliotheken zich op specifieke doelgroepen en de samenwerking met andere maatschappelijke partijen heeft een meer structureel karakter gekregen. Waar bibliotheken traditioneel aanbodsgericht dachten, wordt nu de maatschappelijke behoeften centraal gesteld. Als gevolg daarvan ontwikkelden zich bibliotheken op nieuwe locaties, in nieuwe verschijningsvormen en met nieuwe producten. Denk bijvoorbeeld aan Taalpunten, (digi)Taalhuizen, de Bibliotheek *op school*, Klik & Tik, Digisterker en FabLabs. Dit vernieuwingsproces, dat deels bottum-up tot stand kwam en deels is gestimuleerd door landelijke spelers zoals Stichting Lezen, Stichting Lezen en Schrijven en de Koninklijke Bibliotheek, gaat ook gepaard met een proces van professionalisering en specialisatie. Zo zijn er nieuwe functies bijgekomen en ook is op nationale schaal een trainings-en bijscholingsprogramma tot stand gebracht.

2.2 Het bereik van kinderen is sterk toegenomen

Het meest in het oog springt de stormachtige ontwikkeling die de dienstverlening voor kinderen doormaakte. Het succesvolle landelijke programma Boekstart, dat al tien jaar bestaat, is een goed voorbeeld van een methode van preventief laaggeletterdheidsbeleid in Voor- en Vroegschoolse educatie (VVE). De bibliotheek is vaak de verstrekker van het 'Boekstart-koffertje'. Ook verzorgt de bibliotheek flankerende activiteiten om jonge ouders bekend te maken met het belang van voorlezen. Van recenter datum is het concept de Bibliotheek *op school* dat een structurele samenwerking tussen bibliotheken en bassischolen behelst. Via deze twee instrumenten (en enkele vergelijkbare leesbevorderingsprogramma's

van bibliotheken) werden eind 2018 in totaal 1.029.000 kinderen bereikt[1]. Sinds de introductie van de Bibliotheek *op school* is het landelijk aantal jeugdleden van bibliotheken met 10% gestegen[2]. De stand van zaken eind 2018 ziet er als volgt uit:

Bereik 2018 programma 0-12 jaar	Aantal deelnemende basisbibliotheken	% van aantal basis-bibliotheken (147)	Aantal bereikte kinderen*
BoekStart voor baby's	146	99,3%	67.500
BoekStart in de kinderopvang	118	80,3%	97.250
BoekStartcoach	56 (op 78 consultatiebureaus)	38,1%	30.000
Overige educatieve dienstverlening kinderopvang	1	0,7%	6.750
de Bibliotheek op school primair onderwijs	128	87,1%	655.000
Overige educatieve dienstverlening basisonderwijs	19	12,9%	172.500
Totaal			**1.029.000**

* afgerond op veelvouden van 250

Tabel uit 'Feitenrelaas Kunst van Lezen'

Naast deze projecten krijgt geleidelijk ook de samenwerking met het voortgezet onderwijs meer kwaliteit, met name die met het vmbo, vanwege de leesachterstanden die zich bij vmbo-leerlingen voordoen. Ook de ontwikkeling van dienstverlening aan volwassenen in het kader van de zogenaamde basisvaardigheden ((taal-, media- en informatievaardigheden) heeft een grote vlucht genomen. Onderzoek van de Koninklijke Bibliotheek leert dat alle openbare bibliotheken producten en/of diensten rondom basisvaardigheden voor volwassenen aanbieden. Het aanbod is breed, er wordt met veel partners samengewerkt.[3] Een andere ontwikkeling die veel wordt genoemd is de ontwikkeling van makersplaatsen. Ze bieden ruimte (via digilabs en creatieve werkplaatsen) aan allerlei soorten activiteiten van makers: van programmeren tot muziekopnames maken en van schrijfateliers tot houtbewerking.

2.3 Overtuiging lijkt terug na jarenlang (hard) bezuinigingen

Niet lang geleden vond een golf aan gemeentelijke bezuinigingen plaats en nog steeds is de bibliotheeksector niet gevrijwaard van verdere bezuinigingen. Tussen 2010 en 2017 is landelijk de subsidie aan bibliotheken met 10% gedaald[4]. Deze bezuiniging heeft de bibliotheeksector verzwakt. De bezuinigingen droegen bij aan een terugloop van personeel, krimp van de collectie en een daling van het aantal vestigingen. Volgens *Bibliotheekinzicht*, de website van de afdeling onderzoek van de Koninklijke Bibliotheek, heeft dit geleid tot een daling van de personeelskosten van 10% in de periode 2010 en 2017. De bezuinigingen hebben volgens de Koninklijke Bibliotheek de volgende beleidswijzigingen tot gevolg gehad:

- meer samenwerking met sociale partners;
- cultureel ondernemerschap en andere mogelijkheden om meer eigen inkomsten te genereren;
- de terugloop van het personeel;
- selectie (en dus reductie) van de collectie
- daling van het aantal vestigingen;

De bezuinigingsdreiging is zoals gezegd nog niet volledig verdwenen. De Volkskrant meldde op 3 mei 2019 dat tientallen gemeenten door de duurdere zorgtaken ingrijpende bezuinigingen

[1] Bron: Feitenrelaas Kunst van Lezen, Kunst van Lezen, januari 2019.
[2] Bron: https://www.markdeckers.net/2019/05/kinderen-zullen-wel-niet-meer-lid.html
[3] Rapport 'Dienstverlening openbare bibliotheken rondom basisvaardigheden voor volwassenen', Koninklijke Bibliotheek, augustus 2018.
[4] Bron: www.bibliotheekinzicht.nl

overwegen. Hierbij worden vaak de tekorten die samenhangen met de gedecentraliseerde Jeugdzorg genoemd. In een aantal gevallen wordt expliciet de sluiting van bibliotheken als mogelijke maatregel genoemd. Dit is een wat cynische ontwikkeling, want bibliotheken blijken een relatief betaalbaar preventief instrument met een uitzonderlijk breed bereik. Ze dragen, met veel andere spelers, bij aan het voorkomen van maatschappelijke problemen die de Jeugdzorg moet oplossen als het min of meer te laat is.

Ondanks de nieuwe dreiging is binnen en buiten de bibliotheeksector sprake van een nieuw elan. Van de fundamentele twijfel over de toekomst van de bibliotheek in digitale tijden die een decennium geleden het publieke debat domineerde is niet meer veel over. Landelijk wordt onder leiding van de Koninklijke Bibliotheek met veel elan getimmerd aan een nationale digitale bibliotheek. Daarvoor worden alle digitale bibliotheekcollecties aangesloten op een nationale infrastructuur, zodat iedereen alle collecties kan vinden en gebruiken. Tegelijk weten veel lokale bibliotheken hun positie te versterken. Ze stellen zich op als partner in het gemeentelijk sociaal beleid en verhouden zich actief tot veranderende wetten[5]:

- Wet Langdurige Zorg(Wlz)
- Wet MaatschappelijkeOndersteuning2015 (Wmo 2015)
- Participatiewet
- Jeugdwet en Passend Onderwijs

De Raad voor Cultuur concludeert in zijn sectoradvies 'De daad bij het woord' (2018) dat de wereld van de letteren en bibliotheken springlevend is. In het advies wordt gesteld dat het lezen verandert en dat het aantal boekenlezers afneemt, maar dat er een ‘onuitroeibare behoefte blijft bestaan aan het vertellen, lezen of beluisteren van verhalen’. De Raad benoemt de opkomst van het sociale leven en wijst op nieuwe initiatieven in de uitgeverij, de boekhandel, de bibliotheek en op literaire podia worden genoemd. Als voorbeelden van dit sociale lezen worden florerende (online en offline) leesclubs genoemd. Tegelijk uit de Raad ook haar zorgen over het geringe leesplezier onder jongeren en de dalende leestijd, ook onder volwassenen: ‘Een punt van grote zorg blijft het geringe leesplezier onder jongeren en de dalende leestijd, ook onder jongvolwassenen. Het thuismilieu speelt hierin een bepalende rol. Voor een gezonde toekomst van de sector is de inbreng van ouders, bevlogen leesambassadeurs in het onderwijs en de bibliotheek, van cruciaal belang.’

Het belang van leesbevordering wordt ook door de landelijke overheid erkent, zoals onder andere tot uitdrukking komt in het door het kabinet gefinancierde landelijk actieprogramma Tel mee met Taal dat erop is gericht om laaggeletterdheid te voorkomen en verminderen. Aan dat programma werken de ministeries van BZK, OCW, SZW en VWS en diverse partners mee. Dat bibliotheken daarin opnieuw een cruciale rol spelen, onder andere via de eerdergenoemde programma’s Boekstart en de Bibliotheek *op school* mag duidelijk zijn. De substantiële transformatie die bibliotheken hebben doorgemaakt wordt dus door beleidsmakers en adviseurs zoals de Raad voor Cultuur erkent. De klassieke uitleenbibliotheek is veranderd in een maatschappelijke bibliotheek. Het is een eigentijdse partner van overheden in de strijd voor sterke en sociale steden.

[5] Bron: ‘De bibliotheek actief in het sociale domein’, Regie Advies (2014)

2.4 Beeldvorming loopt vaak nog achter op transformatie

Lastig is dat het algemene publiek en ook veel raadsleden en wethouders een soms gedateerd beeld hebben van de bibliotheek. In onderzoek van I&O Research in West-Friesland[6] werd aan burgers gevraagd wat bibliotheken zouden moeten bieden. Veel van de ideeën bleek de bibliotheek in de praktijk allang te bieden. We citeren de samenvatting van het onderzoek op de website van de onderzoekers: 'Om tegemoet te komen aan de wensen van de moderne burger en het hoofd boven water te houden (..) , hoeft de bibliotheek haar dienstverlening en aanbod dus helemaal niet drastisch aan te passen; wel is het zaak om de huidige mogelijkheden en faciliteiten uit te breiden en duidelijker voor het voetlicht te brengen.'

2.5 Nijmegen: een voorhoedebibliotheek van grote waarde



Illustratie bij de uitkomsten van onafhankelijk marktonderzoek onder gebruikers van OBGZ door marktonderzoekbureau Ruigrok NetPanel (2018).

De analyse van OBGZ in het kader van dit onderzoek leert dat de organisatie goed aansluit op de hierboven genoemde landelijke ontwikkelingen. In Nijmegen, waar dit onderzoek zich op richt, biedt de organisatie een *cutting-edge* pakket van producten, diensten en activiteiten. In hoofdstuk 3 laten we zien dat in landelijke vergelijking ook in kwantitatief opzicht goed gepresteerd wordt. De manier waarop de bibliotheek door de hele stad heen probeert te werken sluit aan bij de maatschappelijke agenda van deze tijd. Onze gesprekken met stedelijke stakeholders in cultuur, onderwijs, welzijn en zorg in de stad leerden dat dit ook herkend en erkend wordt. Tegelijk leerden de gesprekken ook wel dat partners af en toe wensen en behoeften hebben die de bibliotheek allang kan invullen.

Ook het structurele gebruikersonderzoek dat OBGZ laat doen bevestigt dat de betekenis van de bibliotheek breder wordt gezien. In 2018 werd vastgesteld dat de bibliotheek volgens de

[6] https://ioresearch.nl/Home/Nieuws/kansen-voor-de-moderne-bibliotheek-vergroten-bekendheid-aanbod-en-aanpakken-beeldvorming

BiebPanel leden[7] van grote maatschappelijke en persoonlijke waarde is (zie de afbeeldingen hierboven). Opvallend in relatie tot de genoemde beeldvorming is dat de rol van de bibliotheek als netwerkpartner op het gebied van kwetsbare groepen steeds meer wordt gezien. Een grotere groep dan in 2015 zou een laaggeletterde (75% versus 59%) of niet-digitaalvaardige kennis (59% versus 46%) doorverwijzen naar de bibliotheek. Voor gemeentelijk beslissers is het tot slot wellicht interessant om te verwijzen naar het onderzoek door Atlas voor gemeenten uit 2017 dat concludeert dat de jaarlijkse welvaartswinst van de bibliotheek in Nijmegen € 4,3 miljoen bedraagt. Als daarbij nog de sociale effecten worden opgeteld, zo suggereert het onderzoek, zijn de totale baten voor de bibliotheek hoger dan de lasten.



Illustratie bij de uitkomsten van onafhankelijk marktonderzoek onder gebruikers van OBGZ door marktonderzoekbureau Ruigrok NetPanel (2018).

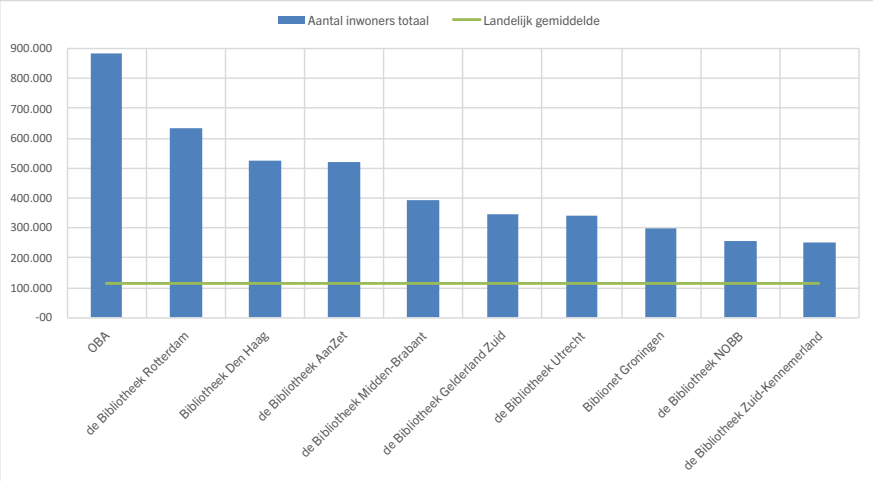
De situatie van Bibliotheek Nijmegen sluit goed aan op de landelijke trends en ontwikkelingen in de sector, met dien verstande dat deze bibliotheek, gezien het actuele aanbod en het grote bereik, duidelijk tot de voorhoede van grote progressieve bibliotheken behoort. De laatste jaren positioneert de sector de bibliotheek, mede op basis van de nieuwe bibliotheekwet, als een brede basisvoorziening op het raakvlak van cultuur, welzijn en onderwijs. De dienstverlening van bibliotheken wordt afgestemd op actuele maatschappelijke vraagstukken. In lijn daarmee flexibiliseert, innoveert en specialiseert de bibliotheek. In Nijmegen zien we dit onder andere terug in een actieve programmering, in een relatief nieuw en groot aanbod voor de kwetsbare doelgroepen en in een groot bereik van de Bibliotheek op school. Recent gebruikersonderzoek naar OBGZ bevestigt de grote (en nog groeiende) maatschappelijke waarde. Na een periode van ingrijpende bezuinigingen lijkt het geloof in de sector bij overheden terug. Ook in publicaties in kranten en tijdschriften is de toon bemoedigend. Tegelijk hebben burgers en beslissers nog vaak een achterhaald beeld van bibliotheken.

[7] Via het online onderzoeksplatform BiebPanel van de provinciale serviceorganisatie (PSO) ProBiblio worden voor onder andere OBGZ jaarlijks zes kwantitatieve onderzoeken uitgevoerd door marktonderzoeksbureau Ruigrok NetPanel. Aan het onderzoek in 2018 hebben 457 BiebPanelleden van de Bibliotheek Gelderland Zuid deelgenomen.

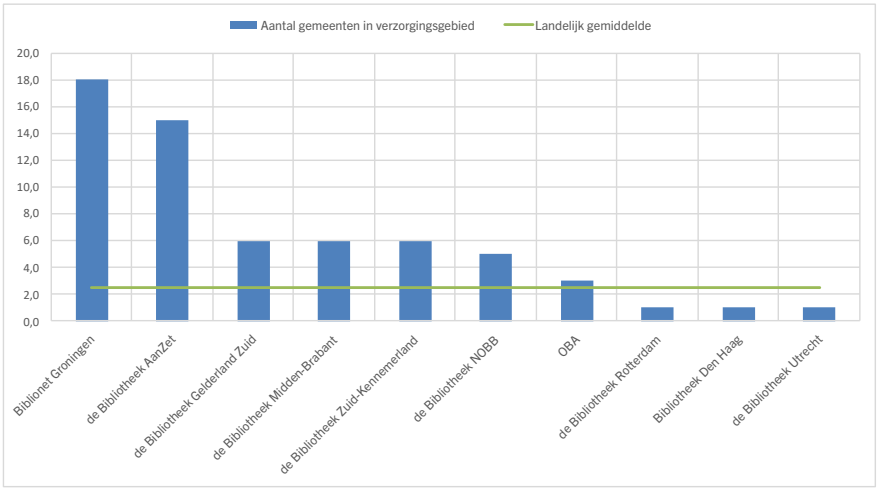
3 De eigen prestaties in vergelijking

In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste uitkomsten uit de benchmark. Dit om te kunnen bepalen hoe de bibliotheekorganisatie zich, in kwantitatieve zin, verhoudt tot collega-instellingen. We keken daarbij zowel naar OBGZ als geheel, als naar Bibliotheek Nijmegen alsof het een zelfstandige bibliotheek zou zijn. Deze selecties zijn toegelicht in hoofdstuk 1.

3.1 OBGZ is een grote speler met een dito span of control

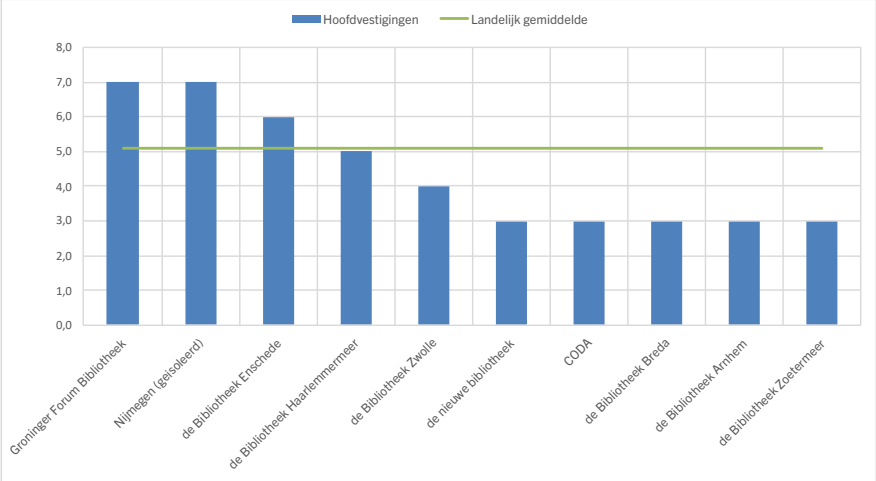


Het totaal aantal inwoners in het werkgebied van OBGZ vergeleken met de andere negen bibliotheken die bij de top 10 horen. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.

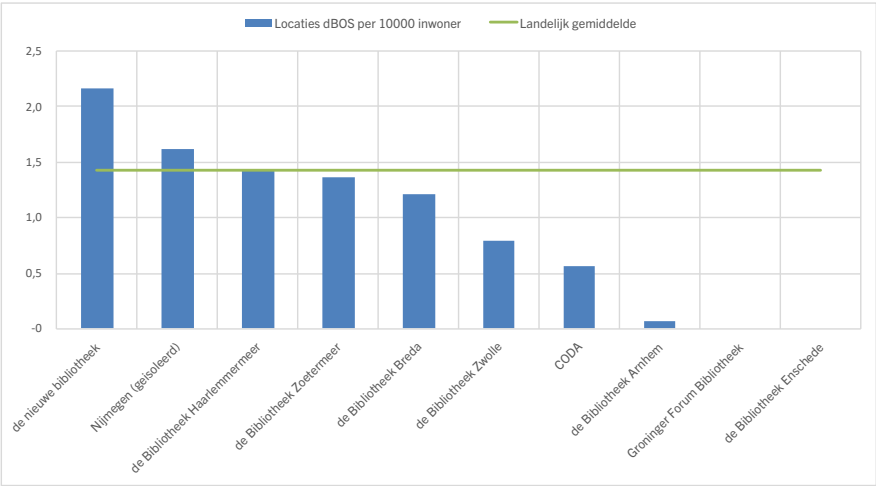


Het aantal gemeenten in het werkgebied van OBGZ (onder) vergeleken met de andere negen bibliotheken die bij de top 10 horen. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.

OBGZ behoort tot de top 10 bibliotheken met de meeste inwoners in het verzorgingsgebied. De organisatie staat met circa 350.000 inwoners in Nederland op de zesde plek. Dat is ver boven het landelijk gemiddelde van alle bibliotheken dat iets boven de 100.000 inwoners ligt. Vergeleken met de andere negen bibliotheken in de top 10 bedient OBGZ ook een in groot aantal gemeenten, namelijk 6. Het landelijk gemiddelde ligt hier iets boven de 2 gemeenten.



Het aantal hoofdvestigingen van Bibliotheek Nijmegen vergeleken met bibliotheken in vergelijkbare (middel)grote steden die voor slechts een gemeente werken. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.

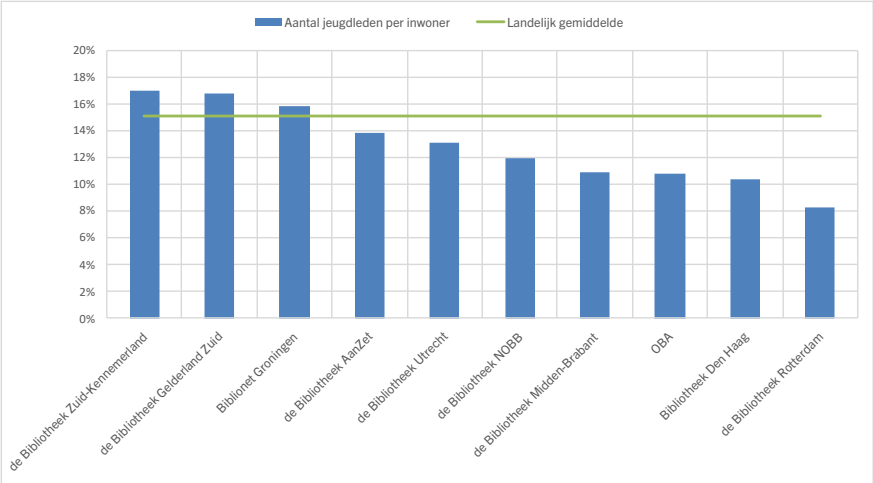


Het aantal schoolbibliotheken per inwoner in Nijmegen (rechts) vergeleken met bibliotheken in vergelijkbare (middel)grote steden die voor slechts een gemeente werken. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.

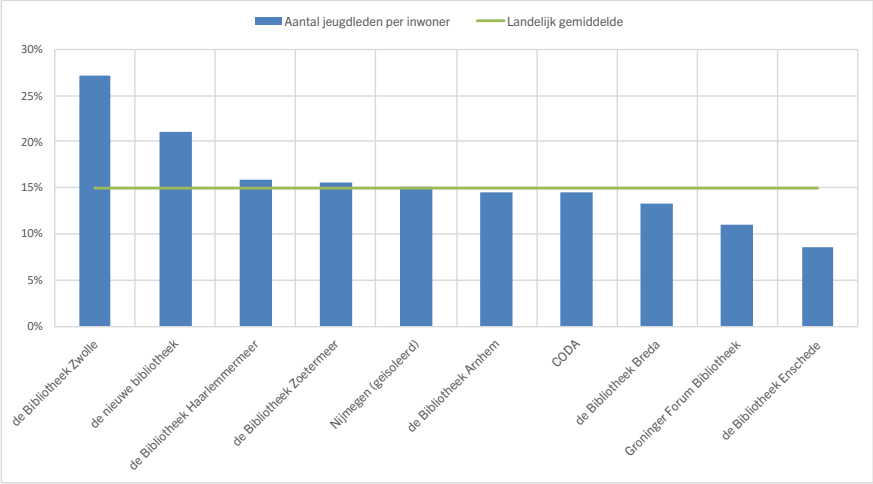
Als we inzoomen op de gemeente Nijmegen zien we dat de stad, in vergelijking met de genoemde bibliotheken in vergelijkbare (middel)grote steden veel vestigingen kent namelijk zeven. Ter relativering moet worden aangegeven dat het onderscheid tussen 'hoofdvestigingen' en zogenaamde 'servicepunten' niet strikt wordt gehanteerd. In Nijmegen telt Lent bijvoorbeeld als hoofdvestiging, terwijl vergelijkbare organisaties dit soms een servicepunt noemen.

Het gemiddeld aantal schoolbibliotheken per inwoner pakt in vergelijking met deze steden ook aardig hoog uit en ligt ook net iets boven het landelijk gemiddelde. Het besturen van een organisatie die veel gemeenten bedient en die een verfijnd netwerk van voorzieningen in de lucht houdt (veel bibliotheekvestigingen en Bibliotheek op school voorzieningen), vergt andere (en vaak grotere) inspanningen van het management. Er zijn meer stakeholders te bedienen en de organisatieonderdelen en de medewerkers, die verspreid zijn over een groter gebied, hebben allemaal voldoende aandacht nodig. Het is een knappe prestatie als het lukt om zo'n grote organisatie mooi in balans te houden zoals OBGZ dat doet.

3.2 Mooie ledenaantallen en relatief veel uitleningen

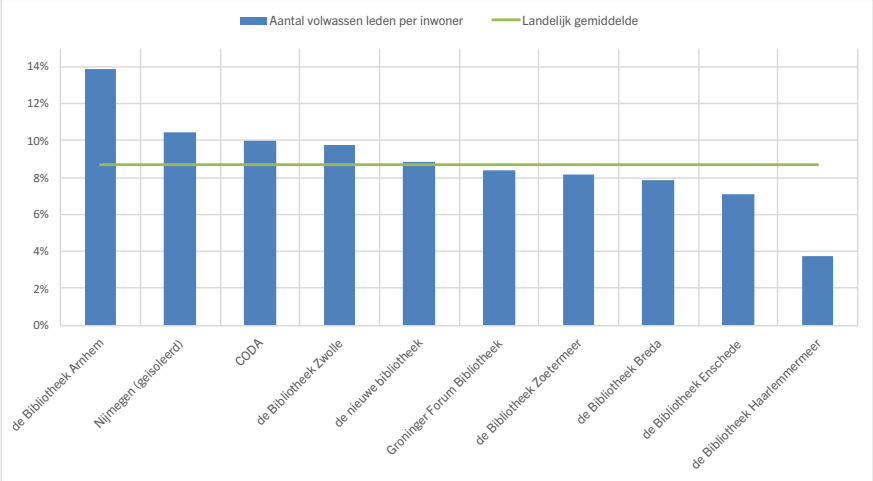


Het aantal jeugdleden per inwoner van OBGZ vergeleken met de andere bibliotheken uit de top 10. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.

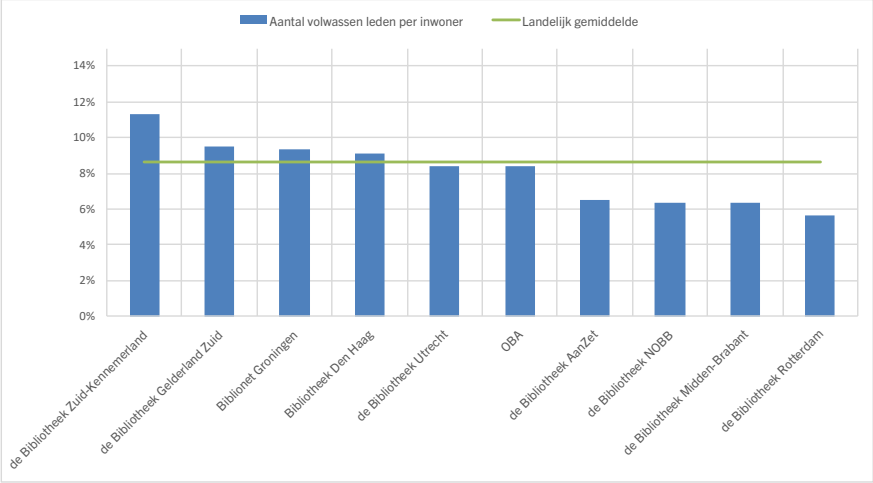


Het aantal jeugdleden per inwoner van Bibliotheek Nijmegen vergeleken met bibliotheken in vergelijkbare (middel)grote steden die voor slechts een gemeente werken (grafiek ter rechterzijde). Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.

Het aantal jeugdleden per inwoner van OBGZ als geheel is hoog in vergelijking met de andere bibliotheken in de top 10. De organisatie zit daarmee iets boven het landelijk gemiddelde. Als we Bibliotheek Nijmegen vergelijken met de selectie van bibliotheken in (middel)grote steden dan zien we dat de voorziening in Nijmegen qua jeugdleden op de vijfde plaats uitkomt en daarmee op het landelijk gemiddelde zit. De vergelijking met de bibliotheken in Zwolle en Almere laat zien dat er qua leden wellicht nog iets te winnen valt.

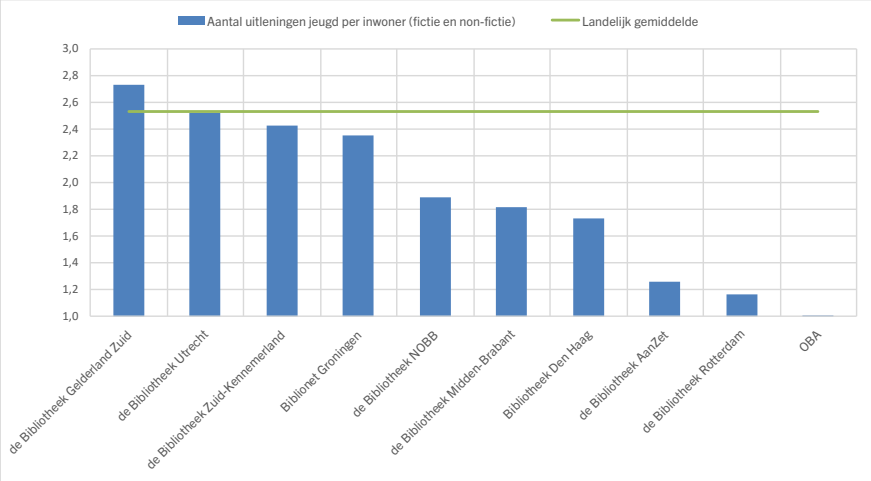


Het aantal volwassen leden per inwoner van OBGZ vergeleken met de andere bibliotheken uit de top 10. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.

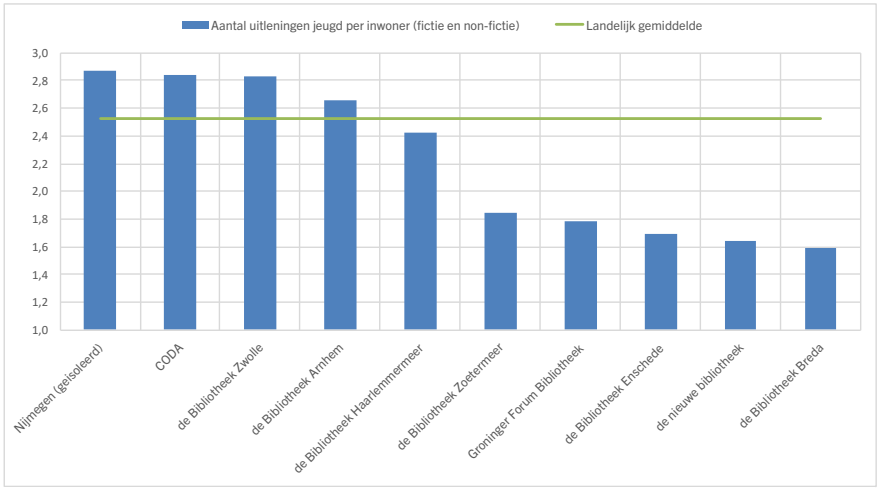


Het aantal volwassen leden per inwoner van Bibliotheek Nijmegen vergeleken met bibliotheken in vergelijkbare (middel)grote steden die voor slechts een gemeente werken (grafiek ter rechterzijde). Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.

Het aantal volwassen leden van OBGZ is hoog in vergelijking met te top 10 van grootste bibliotheken. Als we het aantal volwassen leden in Nijmegen vergelijken met vergelijkbare (middel)grote steden zien we dat het aantal volwassen leden opvallend hoger uit de bus komt. We moeten hierbij opmerken dat ledenaantallen op zichzelf veel minder zeggen dan het aantal uitleningen dat we hierna behandelen.

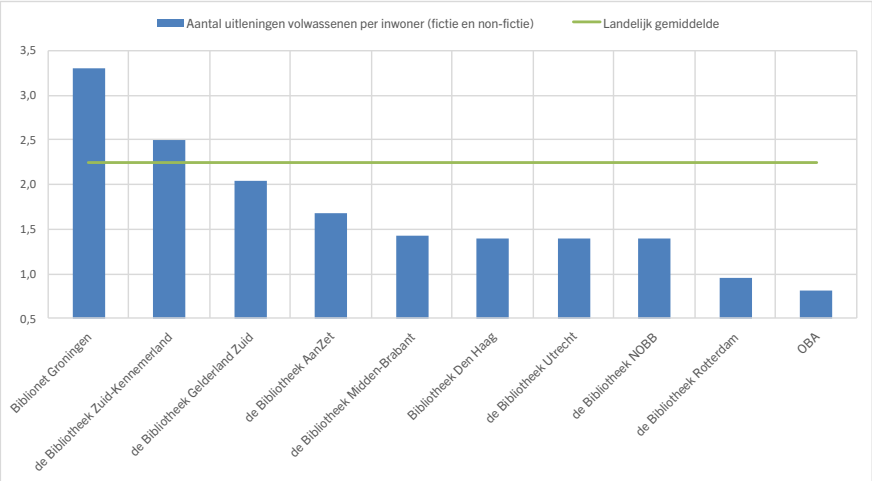


Het aantal uitleningen aan de jeugd gedeeld door het totaal aantal inwoners in het werkgebied van OBGZ vergeleken met de andere bibliotheken uit de top 10. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.

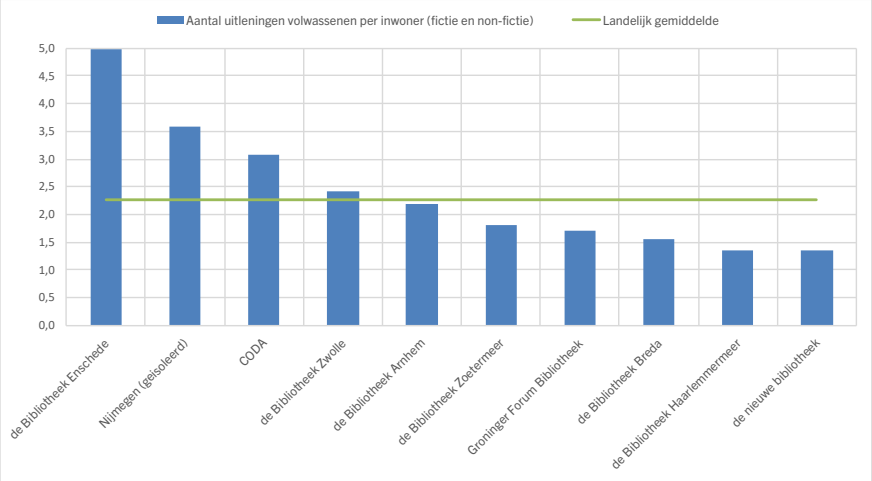


Het aantal uitleningen aan de jeugd gedeeld door het totaal aantal inwoners in het werkgebied van Bibliotheek Nijmegen vergeleken met bibliotheken in vergelijkbare (middel)grote steden die voor slechts een gemeente werken (grafiek ter rechterzijde). Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.

Het aantal uitleningen aan de jeugd van OBGZ per inwoner is hoog in vergelijking met de andere top 10 bibliotheken. Ook komt OBGZ hiermee boven het landelijk gemiddelde uit. Vergeleken met de negen bibliotheken in vergelijkbare middelgrote steden is het aantal uitleningen aan de jeugd per inwoner zelfs het allerhoogst. Het aantal boeken dat kinderen voor hun plezier lezen is een zeer belangrijke indicator voor hun kansen op maatschappelijk succes. Daarom is de score van Bibliotheek Nijmegen met recht een prestatie om trots op te zijn. Als het aantal Bibliotheken op school groeit zal het aantal uitleningen naar verwachting naar verder toenemen. We komen hier in onze aanbevelingen (hoofdstuk 8) op terug.



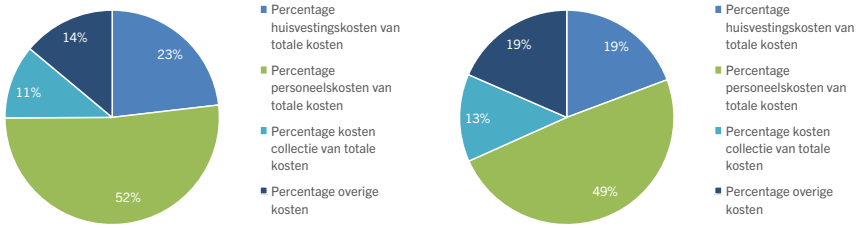
Het aantal uitleningen aan volwassenen gedeeld door het totaal aantal inwoners in het werkgebied van OBGZ vergeleken met de andere bibliotheken uit de top 10. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.



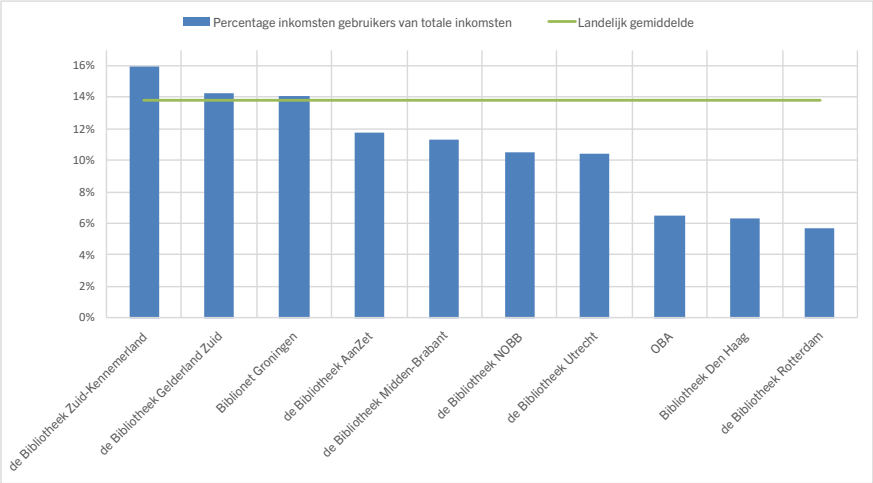
Het aantal uitleningen aan volwassenen gedeeld door het totaal aantal inwoners in het werkgebied van Bibliotheek Nijmegen vergeleken met bibliotheken in vergelijkbare (middel)grote steden die voor slechts een gemeente werken. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.

Qua aantal uitleningen aan volwassenen per inwoner neemt OBGZ de derde positie in. Vergeleken met negen bibliotheken in vergelijkbare (middel)grote steden die voor een gemeente werken is het aantal uitleningen aan de volwassenen per inwoner in Nijmegen hoog (tweede plaats). Hier scoort Nijmegen aanzienlijk beter dan OBGZ als geheel.

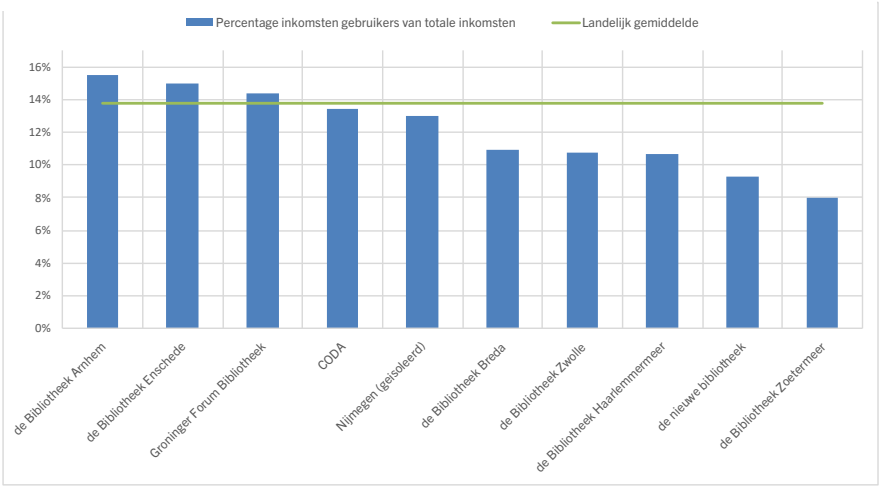
3.3 Uitgaven en inkomsten vertonen een normaal beeld



De percentuele verdeling van de kosten van Bibliotheek Nijmegen (taartdiagram ter linkerzijde) vergeleken met het landelijk gemiddelde van alle bibliotheken (taartdiagram ter rechterzijde). Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.



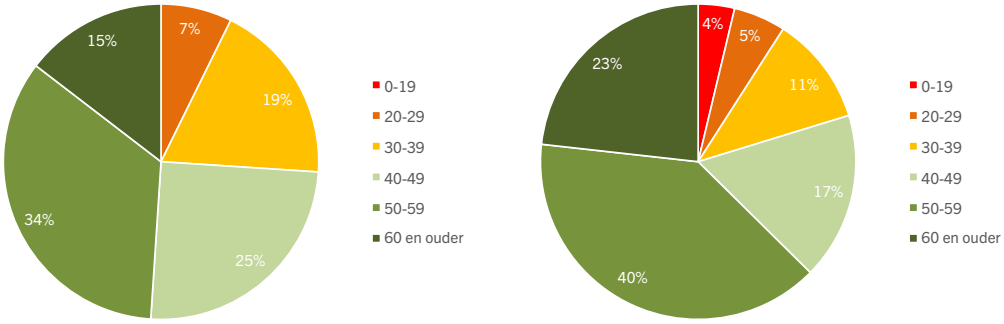
Het percentage van de totale inkomsten dat door gebruikers wordt opgebracht van OBGZ vergeleken met de andere bibliotheken uit de top 10. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.



Het percentage van de totale inkomsten dat door gebruikers wordt opgebracht van Bibliotheek Nijmegen vergeleken met vergelijkbare (middel)grote steden die voor slechts een gemeente werken (grafiek ter rechterzijde). Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.

De kostenverdeling van de bibliotheek in Nijmegen (geïsoleerd) wijkt niet substantieel af van het landelijk gemiddelde. Het aandeel inkomsten uit gebruikers is hoog bij OBGZ in vergelijking met de top tien. Deze ligt wel ongeveer op het landelijk gemiddelde, maar vergeleken met negen bibliotheken in vergelijkbare (middel)grote steden is het op een normaal niveau.

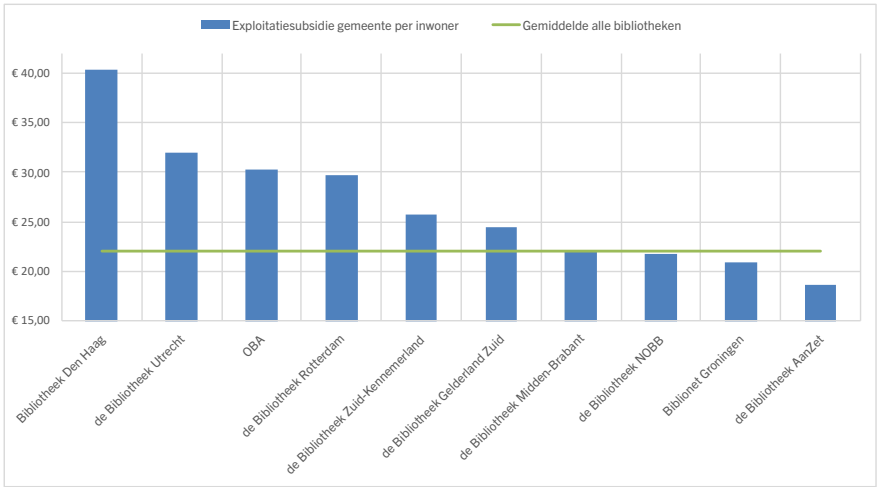
3.4 OBGZ heeft een gemiddeld jonger personeelsbestand



Het percentage van het totaal aantal medewerkers in een bepaalde leeftijdsgroep van OBGZ (taartdiagram ter linkerzijde) vergeleken met het landelijk gemiddelde van alle bibliotheken (taartdiagram ter rechterzijde). Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) benoemde in 2017 bibliothecarissen en conservatoren als de meest vergrijsde beroepsgroepen van Nederland.[8] Het aandeel 50-plussers is sinds 2012 volgens onderzoek door Stichting BibliotheekWerk (2015) verder toegenomen terwijl de instroom onder jongeren beperkt is.[9] OBGZ wijkt van dat beeld af. OBGZ heeft een jonger personeelsbestand dan het landelijk gemiddelde. Het aantal medewerkers boven de 50 is 49 % terwijl landelijk gemiddeld 63% is. Dit is relatief gunstig, maar zeker geen reden om achterover te leunen. Het streven zou daarbij moeten zijn dat de samenstelling van het personeelsbestand een afspiegeling is van de stedelijke bevolking, niet alleen in termen van leeftijd, maar ook in termen van maatschappelijke afkomst en geslacht.

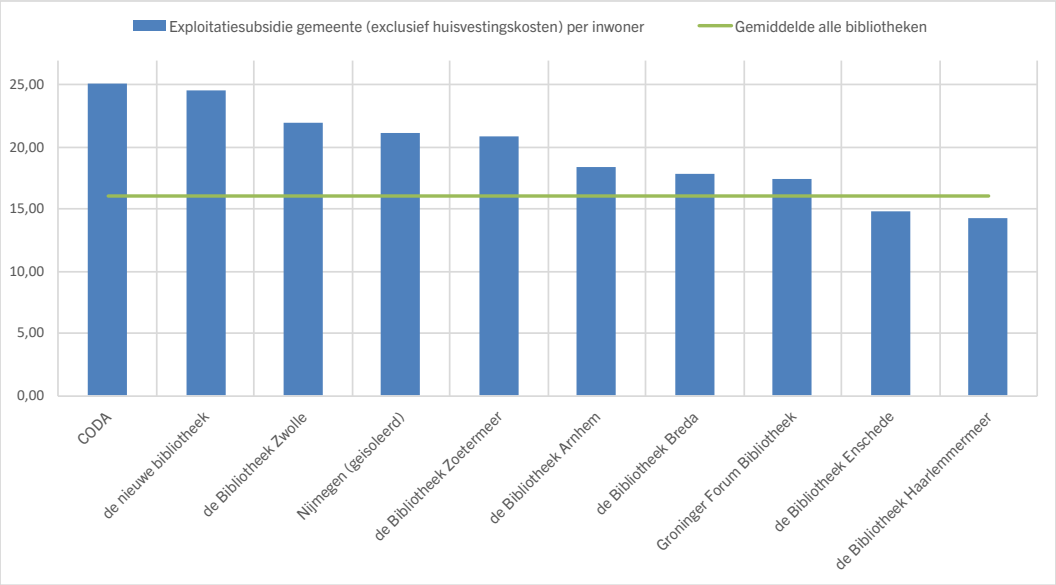
3.5 Het subsidieniveau is laag tot gemiddeld



De gemeentelijke exploitatiesubsidie (inclusief huisvestingskosten) van OBGZ vergeleken met de andere bibliotheken uit de top 10. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.

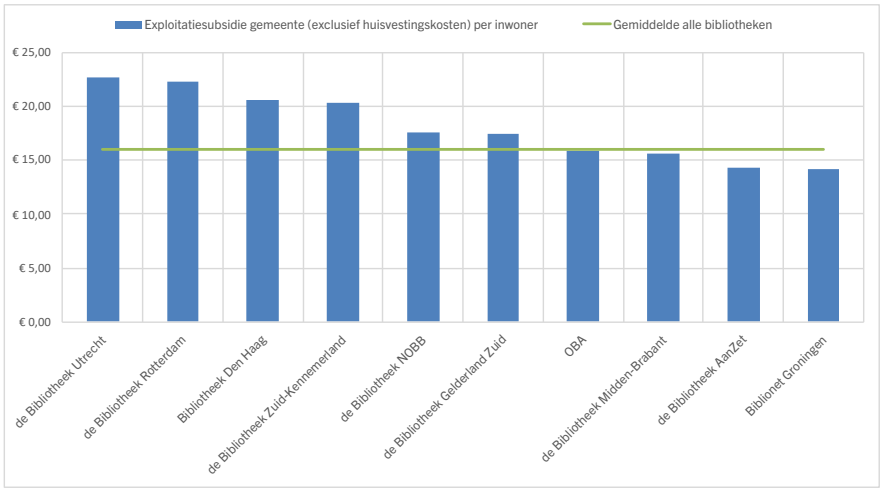
[8] https://www.bibliotheekinzicht.nl/organisatie/deskundigheidsbevordering-personeel/medewerkers-een-veranderende-branche
[9] https://www.bibliotheekinzicht.nl/organisatie/deskundigheidsbevordering-personeel/medewerkers-een-veranderende-branche

Het niveau van subsidiering van grote stedelijke bibliotheken ligt, net zoals dat geldt voor andere culturele en maatschappelijke voorzieningen doorgaans hoger dan het landelijk gemiddelde van alle voorzieningen. Dit hangt samen met onder andere de regiofunctie, de bevolkingssamenstelling, de hogere lasten en specifieke grootstedelijke problematiek. Daarom is het zaak om steden met steden te vergelijken.



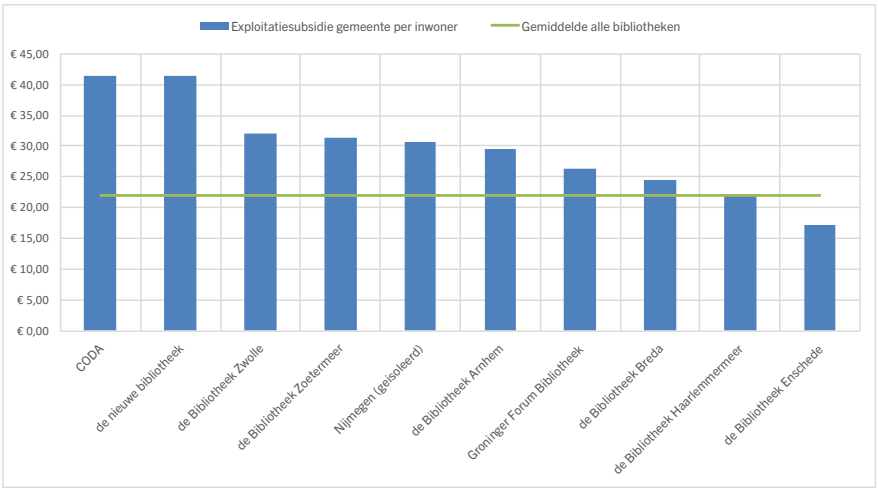
De gemeentelijke exploitatiesubsidie (exclusief huisvestingskosten) in Nijmegen vergeleken met bibliotheken in vergelijkbare (middel)grote steden die voor slechts een gemeente werken. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.

Wat exploitatiesubsidie per inwoner betreft staat OBGZ op de zesde positie in de top 10. Het subsidieniveau van de bibliotheekorganisatie is in vergelijking met de bibliotheken in Den Haag, Utrecht, Amsterdam en Rotterdam laag te noemen. In vergelijking met negen bibliotheken in vergelijkbare (middel)grote steden komt de exploitatiesubsidie van Nijmegen echter als gemiddeld naar voren. Zie ook de opmerkingen hierboven over de specifieke positie van de grotere steden ten opzichte van het landelijk gemiddelde.



De gemeentelijke exploitatiesubsidie (exclusief huisvestingskosten) van OBGZ vergeleken met de andere bibliotheken uit de top 10. Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.

Als we de exploitatiesubsidie zonder de (lastiger te beïnvloeden) huisvestingskosten bekijken staat OBGZ eveneens op de zesde positie van de grootste bibliotheken. De verschillen tussen de eerste en de laatste positie in de top 10 zijn echter minder groot dan bij de exploitatiesubsidie inclusief huisvesting. Als we dezelfde vergelijking uitvoeren voor Bibliotheek Nijmegen dan zien we dat Bibliotheek Nijmegen een normale, en zeker niet hoge exploitatiesubsidie voor een (middel)grote stad ontvangt (zie volgende pagina).



De gemeentelijke exploitatiesubsidie (inclusief huisvestingskosten) van Bibliotheek Nijmegen vergeleken met bibliotheken in vergelijkbare (middel)grote steden die voor slechts een gemeente werken (grafiek ter rechterzijde). Bron: dataset WSOB 2017. Bewerking: Thomas van Dalen Advies/LAgroup.

De landelijke benchmark die speciaal voor dit onderzoek werd uitgewerkt laat zien dat OBGZ een relatief grote span of control kent. De organisatie bedient een groot aantal gemeenten en kent op de schaal van Nijmegen een relatief fijnmazig netwerk van voorzieningen (veel filialen en veel vestigingen van de Bibliotheek op school). Opvallend is dat OBGZ een behoorlijk groot bereik weet te realiseren, in termen van aantallen leden. Ook heeft de organisatie in vergelijking met andere bibliotheken veel uitleningen, zowel onder volwassenen als onder de jeugd. Als OBGZ wordt vergeleken met andere bibliotheken dan zien we dat deze prestaties gerealiseerd worden met een lager aandeel personele kosten. Vrijwilligers zijn heel belangrijk voor OBGZ. De subsidie die de gemeente Nijmegen geeft is, vergeleken met bibliotheken die alleen voor een stad van vergelijkbare omvang werken, gemiddeld. Op de prestaties mag de organisatie trots zijn, maar tegelijk spreekt er ook een kwetsbaarheid uit. Tegenover de lage kosten en de fijnmazigheid staan immers een sterke afhankelijkheid van vrijwilligers en een grote span of control. Dit kan de kwaliteit op enig moment ook aantasten, zeker in een tijd die vraagt om innovatie en wendbaarheid.

4 Wat de Nijmeegse opgave complex maakt

In dit hoofdstuk vatten we demografische en maatschappelijke ontwikkelingen in Nijmegen samen die van direct en indirect belang zijn om de functie van de bibliotheek goed te kunnen beoordelen.

4.1 De bevolking groeit, maar in delen stad is er ook krimp

Bevolking blijft groeien

Het inwoneraantal in Nijmegen is de afgelopen 20 jaar gegroeid naar bijna 177.000. Dit is sterker dan de landelijke groei. De toename is vooral zichtbaar bij jonge twintigers (studenten RU/HAN) en ouderen tussen de 55 en 70. Als opleidingsstad trekt Nijmegen veel jonge mensen: een kwart van de bevolking is tussen 19 en 30 jaar, waar dat landelijk gemiddeld 15% is. Ook heeft ongeveer een kwart van de bevolking een achtergrond buiten Nederland[10]. Het aandeel met een westerse achtergrond ligt al jaren rond de 12%. Het aandeel met een niet-westerse achtergrond is tot 2003 sterk gestegen, daarna een aantal jaar stabiel geweest, maar neemt nu weer langzaam toe (14% in 2018). De groei van inwoners in Nijmegen is er vooral in wijken met nieuwbouw (wijken in Noord, maar ook Stadscentrum en Biezen).

Kijkend naar de verschillende stadsdelen van Nijmegen dan heeft Oost de meeste inwoners en Centrum de minste. Noord heeft relatief en absoluut de meeste kinderen in de leeftijd 0-14 jaar, gevolgd door Dukenburg. Ook Lindenholt heeft relatief veel kinderen en relatief de meeste inwoners van middelbare leeftijd (45-69 jaar). Stadsdelen met relatief en absoluut de meeste inwoners boven de 70 jaar zijn Oost, Zuid en Dukenburg.

	0-14 jaar	15-29 jaar	30-44 jaar	45-69 jaar	70+	Totaal 01-01-19	% verdeling
Gemeente Nijmegen	**14%**	**28%**	**19%**	**29%**	**10%**	**176.881**	**100%**
N-Oost	9%	38%	14%	29%	11%	34.429	19%
N-Zuid	13%	23%	17%	32%	15%	23.413	13%
Dukenburg	16%	18%	18%	33%	15%	22.001	12%
N-Noord	28%	15%	28%	25%	4%	19.270	11%
N-Midden	14%	27%	18%	30%	10%	18.844	11%
N-Nieuw-West	14%	26%	20%	28%	13%	17.071	10%
N-Oud-West	12%	30%	21%	29%	8%	15.175	9%
Lindenholt	16%	19%	20%	38%	7%	14.831	8%
N-Centrum	4%	56%	16%	19%	6%	11.847	7%

Bron: Stads- en wijkmonitor 2019, bewerking Thomas van Dalen Advies/LAgroup

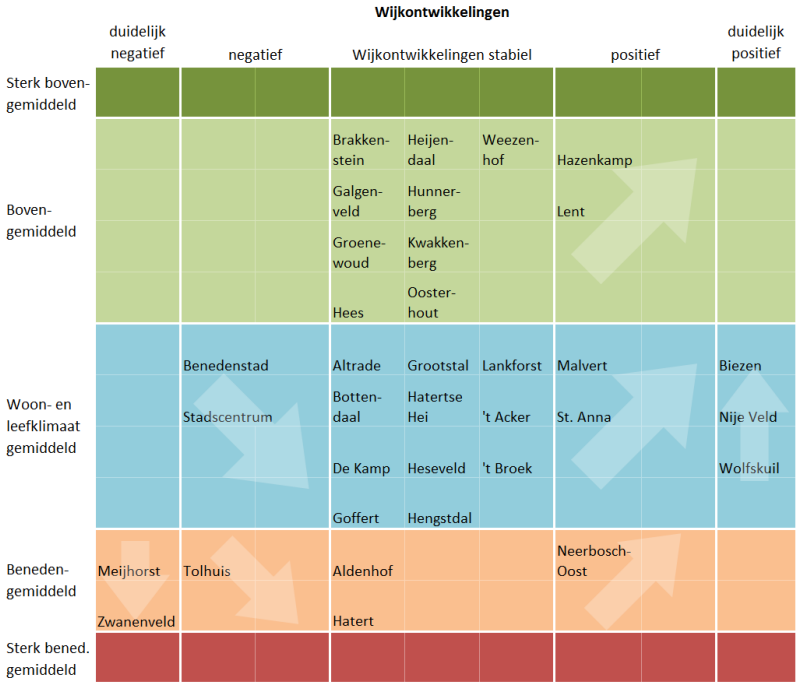
De verwachting is dat ook de komende jaren de bevolking van Nijmegen blijft groeien. Kijkend naar verschillende stadsdelen zal het aantal inwoners in Noord groeien, maar in Dukenburg, Lindenholt en Nieuw-West krimpen. Deze ontwikkelingen zijn niet los te zien van de sociale problematiek die in de genoemde krimpende wijken heel sterk aanwezig is.

[10] Zelf of een of beide ouders is geboren in een ander land.

4.2 Sterke sociale en economische contrasten op wijkniveau

Contrast tussen de wijken is groot

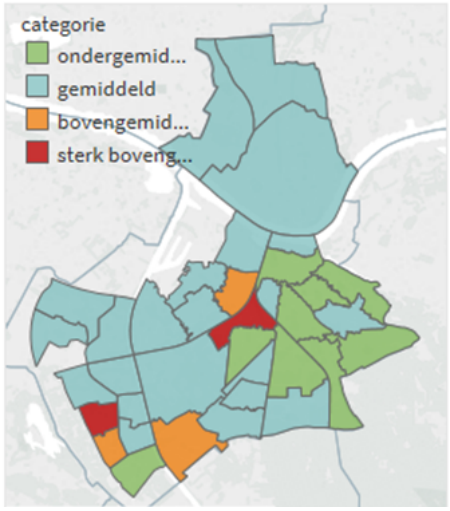
In de stads- en wijkmonitor 2019 worden de verschillende wijken op diverse aspecten in kaart gebracht. Wanneer wordt gekeken naar het woon- en leefklimaat versus de wijkontwikkeling dan zijn de stadsdelen Dukenburg, maar ook Centrum aandachtsgebieden. Het woon- en leefklimaat is (sterk) beneden het gemiddelde en de wijkontwikkelingen zijn negatief. In de wijken Hazenkamp en Lent daarentegen is sprake van een bovengemiddeld woon- en leefklimaat en positieve wijkontwikkelingen.



Bron: Stads- en wijkmonitor 2019

Stapeling van sociale voorzieningen

Een derde van de huishoudens in Nijmegen maakt gebruik van sociale voorzieningen. Kijkend naar het gebruik van (sociale) voorzieningen dan blijkt dit ongelijk verdeeld over groepen en gebieden. Het volgt het sociaal economisch profiel van de bevolking. Tot de huishoudens met stapeling van sociale voorzieningen behoren naar verhouding veel eenoudergezinnen en huishoudens van niet-westerse komaf, en veel meer mensen uit (laagbouw)huur- dan koopwoningen. Hiermee hangen duidelijke gebiedsconcentraties in de aandachtswijken samen (zie kaart hieronder met de stapeling van sociale voorzieningen). In de stadsdelen Oud-West, Zuid en Dukenburg is het percentage huishoudens met stapeling van regelingen (5 of meer) het hoogst , gevolgd door Nieuw-West en Lindenholt. Over alle wijken behoort iets meer dan 3,5% tot deze categorie.



Bron: Stads- en wijkmonitor 2019

Toenemende verscheidenheid naar herkomst

In de recent verschenen WRR-verkenning *De nieuwe verscheidenheid* (2018) staat dat de verscheidenheid naar herkomst onder de Nederlandse bevolking is gegroeid en dat deze de komende decennia verder zal stijgen en nieuwe maatschappelijke uitdagingen met zich meebrengen, bijvoorbeeld op het gebied van sociale cohesie. In buurten met veel verscheidenheid oordelen bewoners volgens dit rapport minder positief over de verhoudingen in hun buurt en voelen zij zich minder thuis. Dit geldt ook voor (de stadsdelen en wijken in) Nijmegen. Bij alle in het rapport bepleitte beleidsrichtingen is de bibliotheek een relevante speler, zo werd het recent gesteld door professor Godfried Engbersen[11]. In het bijzonder geldt dit volgens hem voor het (a) wegwijs maken van burgers; het (b) bevorderen publieke familiariteit en (c) verbeteren van sociaaleconomische positie (taalonderwijs). Hij merkt daarbij op dat dat bibliotheken daartoe wel moeten worden toegerust. Het is dus niet gezegd dat bibliotheken in de huidige situatie meteen die rol kunnen waarmaken. In hoofdstuk 7 wordt een voorstel gedaan voor een manier waarop OBGZ haar relevantie op dit punt ook in de Nijmeegse praktijk verder kan onderzoeken en uitbouwen.

Laaggeletterdheid belangrijk aandachtsgebied

Het aandeel laaggeletterden in Nijmegen is tussen de 8-10% van de 16 tot 65-jarigen (iets lager dan landelijk omdat Nijmeegse bevolking relatief veel jonge en hoogopgeleide mensen heeft). In Nederland als geheel maken eerste generatie allochtonen zo'n twee derde van de totale groep laaggeletterden uit. In Nijmegen kan dat nog sterker het geval zijn: van de drie "risicogroepen" (ouderen, laagopgeleiden en 1e generatie allochtonen) is deze relatief sterk aanwezig in Nijmegen. Het Rijk van Nijmegen heeft sinds begin 2019 een tijdelijk taalcoördinator aangesteld voor de periode van 2 tot 3 jaar met een drieledig takenpakket: matchen van vraag en aanbod, zorgen voor een goede doorverwijzing en monitoren. Het Taalhuis, dat is geadopteerd door de bibliotheek, is een belangrijke plek voor laaggeletterd-

[11] De hoogleraar Sociologie aan Erasmus Universiteit Rotterdam deed deze uitspraken tijdens Het Nationale Bibliotheekcongres 2019, dat geheel in het teken stond van het thema 'diversiteit.'

heid. Idealiter zou het Taalhuis een netwerk moeten zijn dat door meerdere lokale organisaties wordt gedragen[12]. Er is een Taalhuis in de vestigingen Mariënburg en Zwanenveld.

Uitdaging om aanbod in verschillende beleidsterreinen in samenhang te sturen

Er zijn verschillende organisaties werkzaam op gebied van zorg, welzijn en jeugd. Denk aan organisaties zoals Bindkracht10, Sterker, GGD, GGZ, Stichting Lezen en Schrijven, Vrijwilligersacademie en -centrale, Vincentius Vereniging Nijmegen. Met veel van deze partijen is in kader van dit onderzoek gesproken. In het Integraal WMO-beleidsplan 2012-2015 is al aangegeven dat de gemeente wil sturen op meer samenhang in het aanbod. Ook de bibliotheek is met haar aanbod aan producten, diensten en activiteiten actief op deze beleidsterreinen. De bibliotheek heeft daarbij een andere functie en levert andere expertise dan de organisaties werkzaam op het gebied van zorg, welzijn en jeugd. Tegelijk is samenwerking en afstemming van cruciaal belang. De specifieke kennis op het gebied van taal en basisvaardigheden die de bibliotheek biedt is complementair en kan een bijdrage leveren aan de doelstellingen van andere organisaties. Als er in een keten, of in een netwerk wordt samengewerkt kunnen de individuele partijen vaak nog effectiever opereren. Denk bijvoorbeeld aan de samenwerking tussen de bibliotheek en Bindkracht10 bij de VoorleesExpress. Ook door voorzieningen fysiek in elkaars buurt te plaatsen, bijvoorbeeld door een Stip binnen of vlakbij een vestiging van de bibliotheek te openen of door bijvoorbeeld een kleine collectie van de bibliotheek toe te voegen aan een voedselbank, kunnen functies elkaar versterken. De bestuurlijk uitgesproken intenties op dit punt moeten doorwerking krijgen in doelgerichte projecten en activiteiten.

4.3 Stabiele leerlingaantallen, verschuivingen op wijkniveau

Als het lukt om jonge kinderen enthousiast te maken voor lezen vergroten ze hun kansen in het leven. Hoe vroeger, hoe effectiever. Kinderen in de leeftijd 0-12 jaar zijn daarom een prioritaire doelgroep van de bibliotheek. De focus van de bibliotheek ligt derhalve op de ontwikkelingen in het basisonderwijs en de voorschoolse en vroegschoolse educatie (VVE). Ook het vmbo, waar veel kinderen terecht komen die minder plezier in lezen hebben, krijgt extra aandacht.

Ontwikkelingen basisonderwijs verschilt per wijk

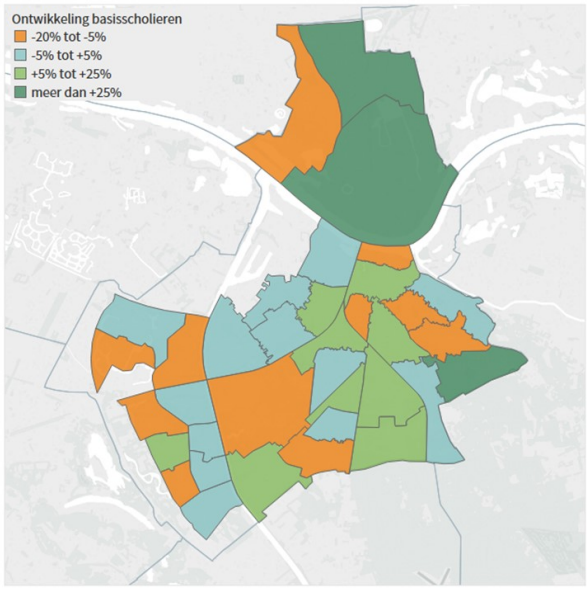
Volgens de stad- en wijkmonitor 2019 schommelt het aantal leerlingen in het basisonderwijs, exclusief speciaal basisonderwijs en speciaal onderwijs, al jaren rond 12.000. De in totaliteit redelijk stabiele groep leerlingen zorgt toch voor veel dynamiek in de basisscholen. Verschuiving van de bevolking speelt daarbij een belangrijke rol: in 2000 woonde nog een beperkt aantal basisschoolkinderen in Noord, in 2017 zijn dat er circa 2.500. Dat betekent dat de groep basisschoolkinderen ten zuiden van de Waal met een vergelijkbaar aantal is afgenomen. De ontwikkeling van het aantal basisscholieren in de verschillende wijken in de laatste vijf jaar geeft het volgende beeld:

- In 11 wijken, in verschillende delen van de stad, is het aantal basisschoolkinderen met meer dan 5% afgenomen.
- De groep basisschoolkinderen in Lent is de afgelopen 5 jaar absoluut en relatief gezien sterk gegroeid (met bijna 50%, 500 kinderen), gevolg van de grote bouwproductie in

[12] De belangrijkste ontbrekende indicator uit de lijst met 'Kwaliteitsindicatoren (digi)Taalhuis model' van Taal voor het Leven.

recente jaren. In 2017 en 2018 zijn ook in de wijk Ressen de eerste kinderen komen wonen. Vanwege de grote toename van leerlingen in Noord zijn er de afgelopen jaren meerdere scholen geopend (Verwondering, Uitdaging en Verbinding) en staan er nog meer op de planning. Dit verandert ook de behoefte in dit stadsdeel naar bibliotheekfuncties.

- Ook in 10 wijken ten zuiden van de Waal is er sprake geweest van toename van het aantal basisschoolkinderen. In absolute cijfers gaat het dan vaak om een beperkt aantal kinderen. Alleen in Wolfskuil en Hatert was de groei van het aantal kinderen wat groter.



Bron: Stads- en wijkmonitor 2019

Stabiel aantal leerlingen uit Nijmegen in het voortgezet onderwijs

Het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs bedraagt circa 16.000 leerlingen waarvan de helft in Nijmegen woont. Deze leerlingen volgen onderwijs op 15 scholen (13 vmbo, havo en/of vwo, 1 praktijkonderwijs en 1 internationaal schakelonderwijs). Sinds 2015 loopt het aantal leerlingen iets terug. Deze daling komt vooral door een teruggang van het aantal leerlingen uit de regiogemeenten. De komende jaren zal het aantal leerlingen op de Nijmeegse scholen naar verwachting verder teruglopen. Het aantal kinderen in de middelbare schoolleeftijd in Nijmegen zal niet veel veranderen. De verschuivingen hebben geen significante impact op de stedelijke bibliotheekfunctie, te meer omdat de focus ligt op het basisonderwijs en de voorschoolse en vroegschoolse educatie.

4.4 Samenhangend cultuurbeleid staat nog in de steigers

Eerste lijnen uit het nieuwe cultuurbeleid in wording[13]

Op dit moment werkt de gemeente aan een nieuw cultuurbeleid. Er wordt een serie kansen gesignaleerd waarvan een aantal relevant is voor de bibliotheek:

- Verbonden: Er wordt gepleit om cultuurbeleid te maken dat inzet op de verbinding met andere beleidsterreinen zoals met het sociale beleid en ruimte.

[13] De staat van Cultuur, concept I Teksten over de CNN Instellingen, Blueyard

- Terug op school: Benoemd wordt dat kunst, cultuur en creativiteit weer een vaste plek in het onderwijs moet krijgen
- Schoorsteen: Ondersteun cultuurparticipatie in de wijken, maar houd de trek in de schoorsteen (centrum).

Voor de bibliotheek wordt specifiek genoemd dat bij 'de buitenwereld' vooral het klassieke beeld van de bibliotheek overheerst: de leeszaal en instantie die boeken uitleent. De grootste uitdagingen voor de bibliotheek in Nijmegen is daarom het communiceren wat zij in werkelijkheid allemaal doet en wat haar werkelijke potentieel is. In de samenleving van morgen, waarin technologie en digitalisering grote impact hebben, wordt het enerzijds steeds belangrijker om te kunnen omgaan met die grote technologische veranderingen, en anderzijds wordt het steeds belangrijker om juist de creatieve en sociale aspecten van het mens zijn te voeden en te ondersteunen. De bibliotheek van de toekomst kan voor beide opgaven een grote betekenis hebben. Dit zal met name tot uitdrukking kunnen komen in de programmering en ook in de samenwerking daarbij met gespecialiseerde organisaties. De bibliotheek kan er, met haar brede bereik via vestigingen, scholen en op andere plekken in de stadsdelen, voor zorgen dat ontwikkelingen niet aan grote delen van de bevolking voorbijgaan.

De ontwikkeling van het nieuwe cultuurbeleid is nog pril en meer samenhang en richting is wenselijk ook in de richting van verschillende beleidsterreinen. De richting die Blueyard voorstelt sluit goed aan bij de situatie van de bibliotheek en bij de ambities voor de toekomst. Focus en samenhang.

4.5 De kijk van partners in Noord, Dukenburg en Lindenholt

In de meeste stadsdelen levert Bibliotheek Nijmegen met haar producten, diensten en activiteiten een positieve bijdrage, maar deze rol kan mogelijk nog groter worden.
De interviews en de rondetafelgesprekken met stakeholders bevestigen dit. Partijen zijn positief over de bibliotheek, maar er bestaan ook verschillende verwachtingen. De gesprekken maken duidelijk dat er een verschillende aanpak per wijk nodig is afhankelijk van de karakteristieken van de wijk. Ook is duidelijk dat er niet alleen wensen en behoeften zijn en ondersteuning nodig is in wijken met relatief veel problemen (zoals negatieve wijkontwikkelingen, beneden gemiddeld woon- en leefklimaat, laaggeletterdheid en stapeling van sociale voorzieningen). Ook in wijken waar deze problematiek niet of nauwelijks aanwezig is, is ondersteuning nodig maar van een andere aard en gericht op hoger opgeleiden doelgroepen. Genoemd werd ondersteuning op het gebied van opvoeding, financiële problematiek bij scheidingen of van zzp-ers. maar ook de ontmoetingsfunctie. Dit vraagt meer om een aanbod op het gebied van kennis en bewustzijn dan om boeken of een vestiging. Ook gaven stakeholders aan dat de bibliotheek soms nog iets te veel naar binnen gekeerd is en soms een pro-actievere houding kan aannemen (bijvoorbeeld bij nieuwe scholen) en meer zou moeten inzetten op samenwerking. Genoemd zijn onder andere samenwerking met voedselbanken, Stip, Vincentius Vereniging Nijmegen en Ontmoetingskerken (t.a.v. sociale activiteiten die kerken doen). Als de bibliotheek beter in staat is over te brengen wat ze wil en kan, dan kunnen deze (potentiële) partners ook zelf makkelijker de stap richting de bibliotheek zetten, want ook hier ontbreekt het soms nog aan.

De uitdagingen waar het stadsbestuur van de gemeente Nijmegen voor staat zijn voor een groot deel ook die van de bibliotheek. De stad groeit, maar is economisch kwetsbaar (relatief weinig banen) en er bestaan grote sociale en economische verschillen tussen de stadsdelen en de wijken. Daarbij komt dat de relatief 'welvarende' delen van de stad groeien en de zwakkere wijken krimpen. De contrasten zijn groot en in enkele delen van de stad stapelen de problemen zich op (armoede, eenzaamheid, laaggeletterdheid). Door Blueyard werd recent geconcludeerd dat de verbinding tussen het cultuurbeleid en andere domeinen nog te zwak is. Onze gesprekken leren dat het binnen het sociaal domein al een grote opgave is om op effectieve en efficiënte manier samen te werken. Tegelijk moet worden gezegd dat veel stakeholders die we spraken de meerwaarde van samenwerking met de bibliotheek ervaren, met name waar het gaat om preventie van laaggeletterdheid, het stimuleren van basisvaardigheden en de bestrijding van eenzaamheid. De bibliotheek zien ze doorgaans als een plezierige, neutrale en relatief laagdrempelige instelling waar professionals werken die hun vak verstaan. De samenwerking, die nu vaak projectmatig is, zou een meer structureel karakter kunnen krijgen. Complicerend is dat ook de meer welvarende delen van de stad de (bibliotheek)voorziening claimen. In deze stad is het knap lastig om de balans te bewaren in het uitoefenen van de vijf basisfuncties van de bibliotheek.

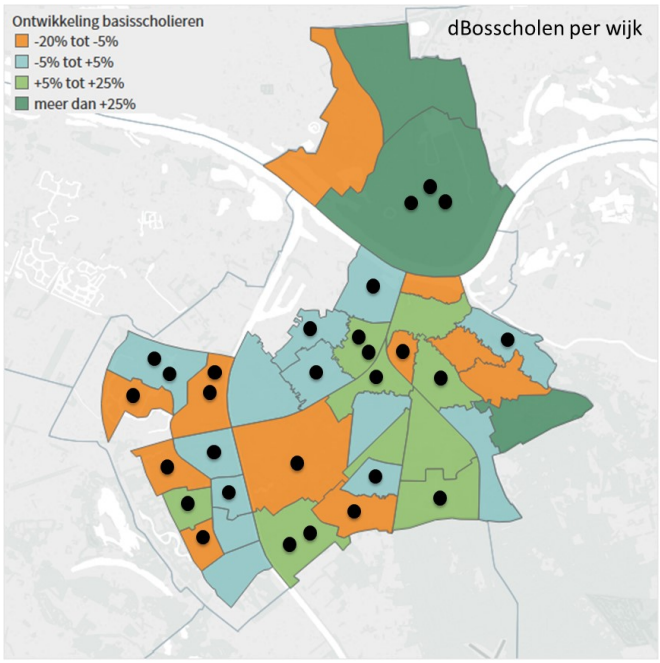
5 Gebruik van de huidige bibliotheekinfrastructuur

In dit hoofdstuk analyseren we de huidige bibliotheekinfrastructuur en het gebruik daarvan op basis van de interne kengetallen van de bibliotheek. Daarin kijken we zowel naar vestigingen, de Bibliotheek *op school*, als naar overig educatief aanbod dat min of meer als vast kan worden beschouwd.

5.1 Door de hele stad in het onderwijs aanwezig op scholen

Bibliotheek op school in 23 wijken

In Nijmegen zijn 46 basisscholen[14]. 28 basisscholen hebben een 'Bibliotheek *op school*'. Deze 28 scholen liggen verspreid over 22 wijken in de stad. Op de kaart hierna zijn deze scholen gemarkeerd met een zwarte punt[15]:



Bron: Gemeente, bewerking Thomas van Dalen Advies/LAgroup (kaart Stads- en wijkmonitor 2019)

Niet in iedere wijk is een basisschool[16]. In 6 wijken met één of meer basisscholen is geen enkele scholen met een Bibliotheek *op school*. Dit zijn toevallig allemaal wijken met een afname van het aantal basisscholieren in de afgelopen vijf jaar (Oosterhout, Benedenstad, Hengstdal, Hazenkamp, Malvert, Weezenhof).

Met weinig scholen helemaal geen samenwerking

[14] Het betreffen 44 reguliere basisscholen en 2 scholen voor speciaal basisonderwijs.
[15] Scholen met een Bibliotheek op school staan in de wijk gemarkeerd, maar niet op de exacte locatie in de wijk.
[16] In 15 wijken zijn geen basisscholen.

Naast deze Bibliotheek *op school*, een structurele samenwerkingsvorm, werkt Bibliotheek Nijmegen ook projectmatig en/of incidenteel samen met scholen. Slechts met één basisscholen vindt geen enkele samenwerking plaats. In de volgende tabel zijn de Bibliotheek *op school* en andere projectmatige en/of incidentele samenwerkingen met Bibliotheek Nijmegen weergegeven:

	Aantal scholen	Aandeel scholen	Aantal leerlingen	Aandeel leerlingen
Totaal aantal basisscholen/leerlingen*	**44**	**100%**	**12.286**	**100%**
w.v. dBos scholen	27	61%	7.046	57%
w.v. met educatief programma niet-dBos pakket	22	50%	6.165	50%
w.v. programma voor kinderopvang/peuteropvan	10	23%	1.844	15%
w.v. met groepsabonnement 2018-2019	3	7%	1.096	9%
Scholen met geen enkele samenwerking	1	2%	244	2%

* exclusief scholen voor speciaal basisonderwijs

Bron: OBGZ

Omdat de samenwerking via dBos, of verwante programma's voor de kinderopvang, de meest intensieve en duurzame samenwerkingsvorm is, met de grootste kans op het vergroten van de maatschappelijke impact, adviseren we om daarop te sturen ten gunste van de minder vergaande samenwerkingen. Zie onze conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 7).

5.2 Intensief gebruik vestigingen

Bijna 41.000 leden woonachtig in Nijmegen die de zeven vestigingen bezoeken voor de uitleenfunctie

Bibliotheek Gelderland Zuid heeft in totaal 40.829 leden woonachtig in Nijmegen. Bij een inwoneraantal van circa 177.000 inwoners in Nijmegen bedraagt de bibliotheekparticipatie in Nijmegen circa 23%. Per wijk zijn verschillen zichtbaar. Een hogere participatie is er in wijken in het stadsdeel Noord, maar ook in Hazenkamp (Midden). Een lagere participatie is er in wijken in verschillende stadsdelen zoals in Groenewoud (Oost), Heijendaal (Midden), Benedenstad (Centrum) en Biezen (Oud-West). In totaal brachten de leden woonachtig in Nijmegen gezamenlijk in 2018 bijna 223.400 bezoeken aan de verschillende vestigingen voor de uitleenfunctie en leenden 746.800 items. Kijkend naar de verschillende vestigingen ontstaat het volgende beeld:

Herkomst bezoekers Mariënburg (wijk Stadscentrum, stadsdeel Centrum)

In 2018 bezochten in totaal 16.030 leden woonachtig in Nijmegen de centrale vestiging Mariënburg één of meerdere keren voor de uitleenfunctie. Het betreft in totaal ruim 127.600 bezoeken. De bezoekers komen uit nagenoeg alle wijken van Nijmegen met een nadruk op de meer nabijgelegen wijken. Mariënburg heeft daarmee voor de uitleenfunctie een stadsbrede functie.

Herkomst bezoekers Zwanenveld (wijk Zwanenveld, stadsdeel Dukenburg)

In 2018 bezochten in totaal 5.458 leden woonachtig in Nijmegen de vestiging Zwanenveld één of meerdere keren voor de uitleenfunctie. Het betreft in totaal bijna 41.700 bezoeken. Zwanenveld trekt bezoekers uit veel verschillende wijken. Het zijn wijken met name uit Dukenburg, maar ook uit wijken in Lindenholt, Nieuw-West en Zuid. Absoluut trekt Zwanenveld de meeste bezoekers uit de wijk De Kamp in Lindenholt (13%).

Herkomst bezoekers Muntweg (wijk Hazenkamp, stadsdeel Midden)
In 2018 bezochten in totaal 4.130 leden woonachtig in Nijmegen de vestiging Muntweg één of meerdere keren voor de uitleenfunctie. Het betreft in totaal bijna 27.100 bezoeken. De bezoekers komen met name uit de wijk Hazenkamp (21%), maar ook uit de andere wijken uit het stadsdeel Midden en uit een beperkt aantal wijken uit Nieuw-West (Heseveld en Neerbosch Oost) en Zuid (Grootstal en Hatertse Hei). Muntweg trekt zelf meer bezoekers uit de wijken Grootstal en Haterste Hei dan de vestiging Hatert.

Herkomst bezoekers Oosterhout (wijk Oosterhout, stadsdeel Noord)
In 2018 bezochten in totaal 1.522 leden woonachtig in Nijmegen de vestiging Oosterhout één of meerdere keren voor de uitleenfunctie. Het betreft in totaal Oosterhout ruim 10.000 bezoeken. Het overgrote deel van deze bezoekers (85%) komt uit de wijk Oosterhout. Een klein deel (9%) komt uit het eveneens aan de noordkant van het kanaal gelegen Ressen en Lent. Deze bibliotheekvestiging heeft primair een lokale functie.

Herkomst bezoekers Hatert (wijk Hatert, stadsdeel Zuid)
In 2018 bezochten in totaal 1.436 leden woonachtig in Nijmegen de vestiging Hatert één of meerdere keren voor de uitleenfunctie. Het betreft in totaal ruim 8.500 bezoeken. Bijna de helft van deze bezoekers (48%) komt uit de wijk Hatert. De overige bezoekers komen uit de andere wijken behorende tot het stadsdeel Zuid en uit Weezenhof dat ten zuiden van de vestiging ligt in Dukenburg.

Herkomst bezoekers Lent de Ster (wijk Lent, stadsdeel Noord)
In 2018 bezochten in totaal 913 leden woonachtig in Nijmegen de vestiging Lent de Ster één of meerdere keren voor de uitleenfunctie. Het is een beperkte vestiging die niet is meegegroeid met de ontwikkeling van het stadsdeel. Lent de Ster maakt onderdeel uit van voorzieningenhart Lent de Ster[17]. Het betreft in totaal bijna 7.200 bezoeken. Het merendeel komt uit Lent (85%) en Oosterhout (7%). Net als de vestiging Oosterhout heeft deze bibliotheekvestiging een echt lokale functie.

Herkomst bezoekers vestiging Biezantijn (wijk Biezen, stadsdeel Oud-West)
In 2018 bezochten in totaal 227 leden Biezantijn, de kleinste vestiging, één of meerdere keren voor de uitleenfunctie. Het betreft in totaal Biezantijn ruim 1.400 bezoeken. Meer dan de helft van deze bezoekers (52%) komt uit de wijk Biezen. Een derde van de bezoekers van Biezantijn komt uit de wijken Hees, Wolfskuil, Grootstal en Heseveld.

Leden woonachtig in Lindenholt vinden hun weg
In het stadsdeel Lindenholt is geen bibliotheekvestiging. Er wonen circa 15.000 inwoners in zeven wijken. Lindenholt heeft relatief veel kinderen in de leeftijd 0-14 jaar en van middelbare

[17] In het voorzieningenhart Lent de Ster zijn tevens gevestigd een basisschool met Bibliotheek *op school*, een muziekschool, KION, BSO en een GGD.

leeftijd (45-69 jaar). De prognose is dat het inwoneraantal in dit stadsdeel zal krimpen. In Lindenholt wonen 3.488 leden. De bibliotheekparticipatie komt daarmee uit op 24%, hetgeen ongeveer op het gemiddelde van Nijmegen ligt. Nagenoeg alle leden komen uit drie wijken: 't Acker, de Kamp en 't Broek.
De belangrijkste vestigingen die leden woonachtig in de verschillende wijken van Lindenholt bezoeken voor de uitleenfunctie, zijn:

- Zwanenveld met 45% van alle leden woonachtig in Lindenholt
- Mariënburg met 11% van alle leden woonachtig in Lindenholt

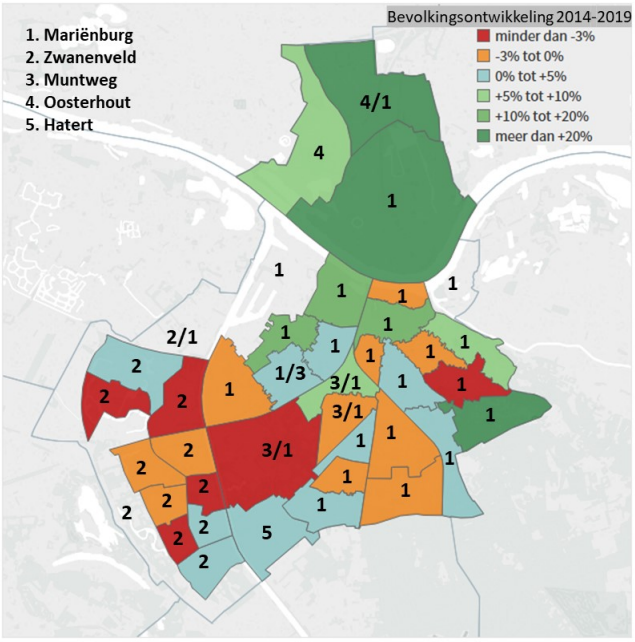
	't Acker	De Kamp	't Broek	Kerken-bosch	West-kanaal-dijk	Neer-bosch West	Bijster-huizen	
Biezantijn	0	1	0	0	0		0	**1**
Hatert	3	6	4	0	0	0	0	**13**
Lent de Ster	1	2	2	0	0	0	0	**5**
Marienburg	109	152	108	2	1	9	0	**381**
Muntweg	20	15	6	0	0	1	0	**42**
Oosterhout	1	0	0	0	0	0	0	**1**
Zwanenveld	470	703	398	1	1	9	0	**1.582**
Totaal	**604**	**879**	**518**	**3**	**2**	**19**	**0**	**2.025**

Bron: OBGZ, bewerking Thomas van Dalen/LAgroup

5.3 De centrale bibliotheekvestiging maakt zijn naam waar

Mariënburg heeft een stadsbrede functie

Wanneer wordt gekeken vanuit de herkomst van de leden per vestiging, dan blijkt dat Mariënburg voor leden woonachtig in 25 van de meer dan 40 Nijmeegse wijken de belangrijkste vestiging te zijn voor de uitleenfunctie. Voor alle wijken in Dukenburg en de meeste wijken in Lindenholt is Zwanenveld de belangrijkste vestiging. Geen enkele wijk in Nijmegen heeft Biezantijn of Lent de Ster als belangrijkste vestiging voor de uitleenfunctie. Een verklaring hiervoor is dat het beide kleine vestigingen zijn. De volgende kaart geeft de belangrijkste vestiging per wijk weer voor leden t.b.v. de uitleenfunctie. Bij een beperkt aantal wijken zijn twee vestigingen bijna even belangrijk.



Bron: OBGZ, bewerking Thomas van Dalen/LAgroup (kaart Stads- en wijkmonitor)

5.4 Grote aantallen veelal goede bezochte activiteiten

40% bezoek door leden voor de uitleenfunctie, 60% bezoek met andere redenen

Naast bezoek van leden voor de uitleenfunctie vinden er in de vestigingen allerlei activiteiten plaats, al dan niet (mede) door Bibliotheek Nijmegen georganiseerd of gefaciliteerd en zijn de vestigingen ontmoetingsplekken voor inwoners van de stad. In 2018 werden in totaal ruim 620.000 bezoeken aan de bibliotheek gebracht. Dat was voor het lenen van boeken en andere items (bijna 241.000 bezoeken)[18], voor het bezoeken van/deelnemen aan activiteiten of om een krant te lezen, een kop koffie te drinken of anderen te ontmoeten[19]. Overall betreft vier van de tien bezoeken de uitleenfunctie en zes van de tien bezoeken andere redenen. De bibliotheek Nijmegen heeft dus een veel bredere functie als culturele instelling dan alleen voor de uitleenfunctie (het lenen van boeken en andere items) en is de grootste culturele instelling in Nijmegen wat aantal bezoekers betreft. Uit onderstaande tabel blijkt dat de verhouding bezoek van leden t.b.v. de uitleenfunctie en bezoek aan de vestigingen met een andere reden in de verschillende vestigingen behoorlijk uiteenloopt:

Vestiging	Totaal bezoek (1)	Verdeling totaal bezoek	Bezoek leden uitleenfunctie (2)	Verdeling bezoek leden uitleenfunctie	Aandeel ledenbezoek in totaal bezoek
Mariënburg	369.129	59%	142.182	59%	39%
Zwaneveld	124.654	20%	43.373	18%	35%
Muntweg	50.155	8%	27.345	11%	55%
Oosterhout	40.913	7%	10.535	4%	26%
Hatert	23.962	4%	8.669	4%	36%
Biezantijn	12.799	2%	1.377	1%	11%
Lent de Ster	niet bekend		7.394	3%	
Totaal	**621.612**	**100%**	**240.875**	**100%**	**39%**

(1) Bron: klantenteller eind 2018
(2) Bron: leden, bezoeken en uitleningen bibliotheek 2018

[18] Dit zijn bezoeken voor de uitleenfunctie door leden woonachtig in Nijmegen (223.400 bezoeken) en door leden woonachtig buiten Nijmegen (17.500 bezoeken).
[19] Dit is exclusief het totale bezoek aan Lent de Ster omdat daar het totale bezoek niet wordt geregistreerd.

Veel activiteiten op het gebied van taal en computervaardigheden

In 2018 werden in totaal ruim 430 activiteiten (mede) georganiseerd of gefaciliteerd in de verschillende vestigingen. De literaire en culturele functie is dominant en springt ook het meest in het oog. Maar belangrijk is om te melden dat ruim de helft van de activiteiten ligt op het gebied van taal (taalcafé, taalhuis, Walk & Talk) en bijna 15% op het gebied van computervaardigheid (digitaal café, klik & tik, computervaardig). De bibliotheek krijgt met deze activiteiten ook steeds meer bekendheid. Uit het onderzoek onder biebpanelleden uit 2018[20] blijkt dat veel panelleden een minder taal- of digitaalvaardige kennis zouden doorverwijzen naar de bibliotheek (respectievelijk voor taal 75% en voor digitaal 59%). Een duidelijke stijging t.o.v. 2015 (respectievelijk 59% en 46%).
De meeste activiteiten vinden plaats in Mariënburg (38%), de minste in Hatert en Oosterhout (resp. 4% en 1%). Het aantal bezoeken aan activiteiten wordt weliswaar geregistreerd[21], maar dit gebeurt niet consequent/systematisch. In 2018 zijn circa 5.300 bezoekers aan activiteiten geregistreerd, maar dat zullen er in werkelijkheid meer zijn.

5.5 Niet al het gebruik wordt systematisch geregistreerd

Leden van bibliotheek hebben een pas die zij gebruiken bij het lenen en terugbrengen van boeken en andere items. In alle vestigingen, met uitzondering van Lent de Ster, worden de drempelpassages geteld. Dit betreft alleen tellingen van de bezoekers. Niet bekend is wat de reden van het bezoek is of de herkomst van de bezoekers is. Deze zijn alleen bekend wanneer de pas wordt gebruikt voor het lenen of terugbrengen van boeken en andere items. Dat maakt dat er weinig data over het gebruik van (nieuwe) programma's en producten voorhanden is. De inschatting van de onderzoekers is dat als dit wel het geval was geweest, dit niet alleen een scherper, maar vermoedelijk ook een (nog) positiever beeld van het gebruik had gegeven. Op dit punt wordt in de aanbevelingen in het laatste hoofdstuk verder ingegaan.

De dienstverlening van Bibliotheek Nijmegen was in 2015 onderwerp van een gedetailleerd onderzoek naar de effectiviteit van de gemeentelijke subsidie. Het leverde een zeer positief beeld. Niettemin is het aantal vestigingen als gevolg van bezuinigingen teruggebracht tot zeven. Tegelijkertijd werd ingezet op de groei van het aantal Bibliotheken op school. Dit onderzoek bevestigt dat Mariënburg een stadsbrede functie vervult voor de uitleenfunctie voor leden en voor bezoek met een andere reden. Voor leden woonachtig in 25 van de 40 Nijmeegse wijken is Mariënburg veelal de belangrijkste vestiging voor de uitleenfunctie en niet de wijkvestiging. Voor sommige kwetsbare groepen geldt echter dat zelfs een bibliotheekvoorziening in de eigen wijk al een te hoge drempel vormt. Dit vraagt om alternatief aanbod buiten de bibliotheekvestigingen. Het onderzoek toont tegelijk dat het niet nuttig lijkt om een extra bibliotheekvestiging te openen in Lindenholt. Het ontbreken van een volwaardige vestiging in Lent is wel een aandachtspunt, maar gezien de samenstelling van de wijk is het de vraag of dat prioriteit moet hebben. Bovendien is dit niet binnen de huidige subsidie te financieren. Bibliotheek Nijmegen is op nagenoeg alle scholen zichtbaar, soms structureel zoals met de Bibliotheek op school, soms met incidentele activiteiten. Gezien de grote maatschappelijke meerwaarde van de Bibliotheek op school is het eigenlijk niet goed uit te

[20] Infographics Biebpanelonderzoek 2018
[21] Dit gebeurt op basis van evaluatieformulieren, kaartverkoop of een inschatting van medewerkers.

leggen dat nog niet alle scholen hiervan gebruik mogen of kunnen maken. Ook dit gaat deels over geld.

6 Koers: meer focus en samenhang

In dit hoofdstuk belichten we de hoofdzaken die naar voren zijn gekomen uit de sessies met de interne kerngroep van OBGZ en waarin is gereflecteerd op de huidige situatie in Nijmegen en de belangrijkste uitdagingen en doelen zijn benoemd.

6.1 Historische missie is nog even actueel



Vroeger spraken we over volksverheffing, tegenwoordig over verbinden en kansengelijkheid. Fier overeind staat de informatiefunctie, een voorwaarde om alle burgers laten participeren in de democratie. Honderd jaar geleden beperkte de bibliotheek zich tot het middel boek. Anno 2019 wordt een waaier aan producten, diensten en activiteiten ingezet. De sociale en economische problematiek is niet verdwenen en de wereld is complexer geworden dan tijdens oprichting van de bibliotheek.

Er zijn veel onderzoeken beschikbaar die laten zien waar de maatschappelijke urgentie (en de aantoonbare meerwaarde) van het bibliotheekwerk in schuilt. In de sessies met de kerngroep is opnieuw bekeken welke visie op de stad leidend is voor de organisatie. De kerngroep definieerde de visie op de stad als volgt.

Visie Bibliotheek Nijmegen: In onze ogen moet Nijmegen een stad zijn waarin mensen in al hun verschillen daadwerkelijk samenleven en waarin de inwoners vanaf hun prille jeugd gelijke kansen krijgen om zich te ontwikkelen.

De missie gaat niet alleen over het versterken van de individuele kansen van inwoners van Nijmegen, maar heeft ook een nadrukkelijk sociale component. De bibliotheek wil mensen met elkaar in contact brengen en onderlinge uitwisseling tot stand brengen. Ze wil zorgen dat iedereen kan deelnemen aan het maatschappelijk verkeer

---

Missie Bibliotheek Nijmegen: De bibliotheek stimuleert inwoners om buiten hun eigen bubbel te kijken, om elkaar ondanks alle onderlinge verschillen te ontmoeten, om kennis en ervaringen met elkaar te delen, en om zich hun hele leven lang te blijven ontwikkelen.

In het kader van de ontwikkeling van een nieuw strategisch beleidsplan heeft de bibliotheek de vier waarden herbevestigd waaraan de organisatie al haar producten, diensten en activiteiten, en haar gedrag toetst. Dit zijn de volgende vier waarden:

- Ontwikkelingsgericht
- Onafhankelijk
- Open
- Inspirerend

6.2 Nieuwe werkelijkheid brengt grote uitdagingen mee

STERK	**ZWAK**
• Goed imago + groot bereik • Sterk uit bezuinigingen gekomen • Nieuw en breed maatschappelijk programma • Goede voet aan grond in de wijken • Veel kennis en kunde in huis • Sterk netwerk in onderwijs (dBos) • Groot vrijwilligersnetwerk	• Moeite om prioriteiten te stellen • Profielen vestigingen niet expliciet • Niet alle resultaten systematisch in beeld • Door gebouwen soms ook inflexibel • Tempo vernieuwing online diensten en services te laag • Organisatie vaak te bescheiden (laat successen niet zien)
KANSEN	**BEDREIGINGEN**
• Laaggeletterdheid + participatie relevant • Individualisering en vereenzaming urgent • Burgers hebben behoefte aan delen • Meertaligheid Nijmegen ook een prachtige bron van verhalen. • Digitalisering van de samenleving	• Toenemende concurrentie in de vrijetijd • Ontlezing • Ontwikkelingen landelijk stelsel: geen solide basis • Gedrag van partners: afspraken kwetsbaar/weinig houvast • Politieke grilligheid

Hierboven is een vereenvoudigde versie weergegeven van de SWOT-analyse die tijdens de werksessies met de kerngroep is gemaakt. De bibliotheek heeft een uitstekende uitgangspositie om werk te maken van de missie, maar het spectrum van doelen waarvoor ze zich kan inzetten is breed en de stedelijk opgave is, zoals ook het vorige hoofdstuk laat zien, complex. De bevolking is gegroeid, de problematiek is ingewikkelder, er zijn meer specialismen en nieuwe competenties nodig, maar de subsidie is gekrompen en het aantal vestigingen is lager dan vroeger. Er staat dus een forse spanning op de exploitatie. Vestigingen moeten zeer uiteenlopende doelgroepen bedienen die ook verschillende eisen stellen. Dat werk is complex. Ook zijn vestigingen niet voor alle doelgroepen een geschikt instrumentarium. Een deel van de werkzaamheden zal buiten de deur van de vestigingen moeten plaatsvinden. Samenwerking met andere partners is dan belangrijk om tot de goede resultaten te komen. Dit alles dwingt tot keuzes en tot heldere doelen zoals in de volgende twee paragrafen wordt besproken. Het is ondoenlijk is om er voor iedereen in dezelfde mate te zijn.

6.3 De bibliotheek brengt prioriteit aan in doelgroepen

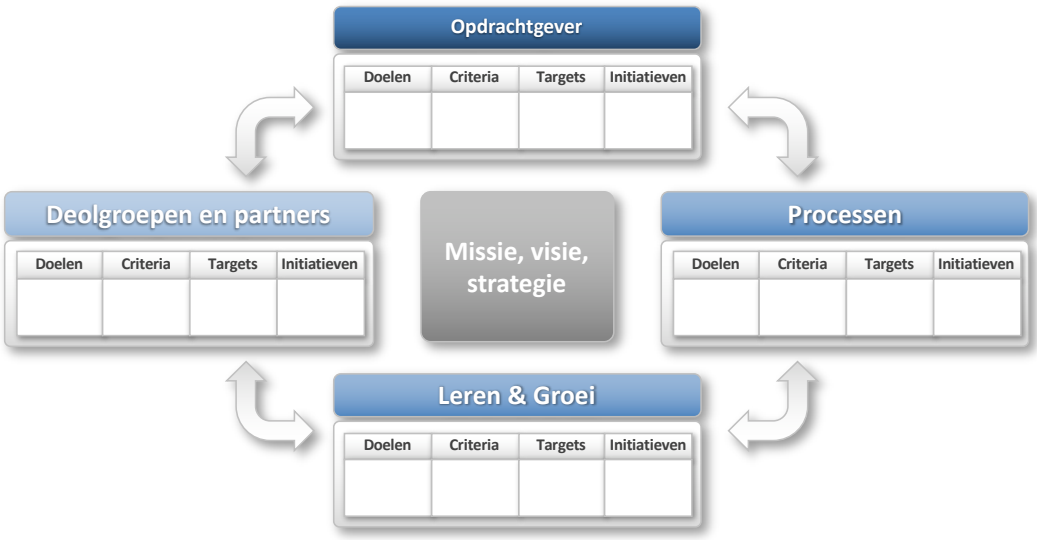
De belangrijkste stap die de bibliotheek wil zetten betreft het expliciet maken van prioriteiten. Dit is, in het licht van de geschiedenis, tamelijk revolutionair. De bibliotheek heeft (landelijk) altijd voorgestaan dat ze er voor iedereen is. Tegelijk blijkt uit landelijk onderzoek dat de meest actieve gebruikers kinderen (en hun ouders) en vrouwen van boven de vijftig zijn. De

bibliotheek houdt de deur ook in de komende jaren voor iedereen open, maar wil zich in de komende jaren het meest richten en inzetten op de doelgroepen die ze het belangrijkst acht, in het licht van de eerdergenoemde missie. In volgorde van belang zijn tijdens de werksessies met de kerngroep de volgende, nog wat grofmazig geduide, hoofddoelgroepen benoemd.

1. 0-12 jarigen (ook via verzorgers)
2. Kwetsbare doelgroepen, zoals bijvoorbeeld:
    - Anderstaligen
    - Laaggeletterden
    - Digibeten
    - Vmbo-scholen
3. 'Ontmoeters' en de 'verblijvers'
4. Vrijetijdslezers (vooral volwassenen)
5. Cultureel geïnteresseerden

Geleidelijk zal deze prioritering verschuiving van inzet van personeel en budgetten tot gevolg hebben.

6.4 Ontwikkelagenda in 12 doelen samengevat



De analyse uit de voorgaande drie paragrafen is met behulp van de systematiek van de *balanced score card* vertaald naar 12 doelen voor de organisatie. Het is niet zo dat al deze doelen nieuw zijn, aan de realisatie van een deel van de doelen wordt al langere tijd door de organisatie gewerkt. De doelen worden nader uitgewerkt in het strategisch beleidsplan waar op dit moment de laatste hand aan wordt gelegd.

Doelen in relatie tot de opdrachtgever

1. De bibliotheek heeft een heldere visie op de toekomst van de organisatie waarmee zij aantoonbaar bijdraagt aan relevante maatschappelijke doelen op het gebied van cultuur, onderwijs en welzijn en draagt deze visie uit.

2. De bibliotheek wil voor de opdrachtgever inzichtelijk maken wat de producten, diensten en activiteiten opleveren.
3. De bibliotheek wil dat de opdrachtgever over het juiste inzicht op het juiste moment kan beschikken.

Toelichting

De bibliotheek levert prima werk, maar de situatie vraagt dat de organisatie meer uitgesproken naar buiten treedt en ook (soms lastige) keuzes maakt en uitlegt. Zo leren de werksessies met het kernteam. Deze aanscherping en explicitering van de koers is nodig om te zorgen dat de organisatie zich niet verliest in de veelheid aan maatschappelijke vraagstukken, doelgroepen en daaruit volgende producten, diensten en activiteiten. Als onderdeel van deze opgave geldt dat het noodzakelijk is dat dat zowel wethouders, gemeenteraadsleden als ambtenaren beter zicht krijgen op de waarde van de bibliotheek.

Doelen in relatie tot doelgroepen en samenwerkingspartners

4. De bibliotheek wil dat helder is bij welke doelgroepen en partners haar prioriteiten liggen.
5. De bibliotheek ontwikkelt, implementeert en realiseert producten, diensten en activiteiten die een zo optimaal mogelijk resultaat zullen hebben.
6. De bibliotheek wil optimaal en structureel samenwerken met maatschappelijke partners in cultuur, onderwijs en welzijn.

Toelichting

Omdat de vraagstukken in Nijmegen groot en ingewikkeld zijn en de bibliotheek een brede missie heeft is het belangrijk dat de bibliotheek duidelijke prioriteiten stelt. De achterliggende overtuiging is dat de organisatie de dingen die het doet, zo goed mogelijk moet doen. Niet alle doelgroepen kunnen op de eerste plaats komen. Een vergelijkbare positie zal de bibliotheek moeten innemen ten aanzien van samenwerkingspartners. De partners die aansluiten bij de missie en de prioriteiten van de bibliotheek en die door samenwerking bijdragen aan het verhogen van efficiency en effectiviteit krijgen voorrang.

Doelen in relatie tot interne processen

7. De bibliotheek wil het gebruik van producten, diensten en activiteiten goed monitoren en van tijd tot tijd diepgaander onderzoek (laten) doen.
8. De bibliotheek wil dat interne afdelingen goed samenwerken aan gezamenlijke doelen om een groter effect te bereiken.
9. De bibliotheek wil dat begrotingskeuzes in onderlinge samenhang worden gemaakt zonder dat de organisatie aan flexibiliteit verliest.

Toelichting

De scherpere visie en prioritering in doelen vragen dat de bibliotheek intern scherper monitort en stuurt dan nu het geval is. Per product, dienst of activiteit moet duidelijk zijn wat de kosten en opbrengsten zijn. Dat hoeft niet altijd kwantitatieve informatie te zijn. Kwalitatieve informatie (op basis van evaluaties) is soms een even goede manier om te bepalen hoe een bepaald product, dienst of activiteit het doet. Het hoeft ook niet altijd even grondig en tijdrovend te zijn, maar het is wel zaak dat producten, diensten en activiteiten systematisch worden gemonitord en geëvalueerd. De samenwerking van verschillende afdelingen rondom

specifieke doelgroepen en producten kan heel veel opleveren. Tot nu toe zijn er iets te veel eilandjes in de organisatie. Er wordt gesproken over een afdelingencultuur. De bibliotheek is zich hiervan bewust en wil het integraal werken stimuleren.

Doelen in relatie tot het personeel

10. De bibliotheek richt het personeelsbeleid op verdergaande innovatie en het verkrijgen van de juiste mix van benodigde competenties.
11. De bibliotheek wil dat medewerkers hun eigen inzet en keuzes kritisch toetsen aan de prioriteiten van de organisatie.
12. De bibliotheek deelt de visie en de prioriteiten van de organisatie op alle niveaus.

Toelichting

De realisatie van de doelen is uiteindelijk sterk afhankelijk van individuele medewerkers en hun begrip van de opgave. De organisatie kent zeer gemotiveerde en ook in hoge mate zelfstandig werkende medewerkers. Het is van groot belang om de medewerkers mee te nemen in de in dit plan geschetste beweging. De gestelde prioriteiten van de organisatie als geheel zullen moeten doorwerken tot op het niveau van individuele medewerkers. Het is daarnaast, gezien de opgaven, nodig om het personeelsbeleid te toetsen aan de ambities in het nieuwe strategisch plan en te bezien hoe huidige competenties zich verhouden tot het gewenste beeld voor de nabije toekomst.

De analyses die in het kader van dit onderzoek werden gemaakt, leren dat de missie van Bibliotheek Nijmegen springlevend is. Door de problematiek en de beperkingen van de huidige exploitatie is het zaak om meer focus en samenhang te brengen in zowel beleid als uitvoering. Op basis van een uitgesproken visie zullen vaker keuzes moeten worden gemaakt die vervolgens consequent dienen te worden vertaald in de organisatie. Een belangrijke sleutel is gelegen in het aanbrengen van een duidelijke prioritering in de doelgroepen. Kinderen in de leeftijd 0-12 gelden als topprioriteit. Het voorkomen van laaggeletterdheid is immers een krachtiger middel dan het oplossen ervan op een latere leeftijd. Naast kinderen wil Bibliotheek Nijmegen zich in de wijken inzetten voor kwetsbare doelgroepen. Daarbij benoemt de bibliotheek anderstaligen, laaggeletterden, digibeten. Ook de inzet voor vmbo-scholen wordt speciaal genoemd. Maatwerk wordt een sleutelwoord in het opereren van de bibliotheek. Structurele samenwerking met specifieke andere partijen in de stadsdelen wint aan belang. Dit stelt grote eisen aan de organisatie, die meer moet leren denken en opereren in termen van stadsdelen en wijken in plaats van de 'toevallige' locatie van de afzonderlijke vestiging en de doelen van de centrale organisatieonderdelen.

7 Aanbevelingen voor OBGZ en de gemeente Nijmegen

In dit hoofdstuk formuleren we de aanbevelingen die volgen uit de voorgaande hoofdstukken. Deze adviezen hebben zowel betrekking op de gemeente Nijmegen als opdrachtgever voor de Bibliotheek Nijmegen, als op OBGZ als zelfstandige organisatie.

7.1 Stel het stadsdeel centraal en niet de vestiging



Bibliotheek Nijmegen is een toekomstgerichte organisatie die doet wat van een grote stedelijke bibliotheek mag worden verwacht. De bibliotheek vervult, zo leren niet alleen ons dataonderzoek, maar ook onze interviews en rondetafelgesprekken, een relevante functie op het raakvlak van cultuur, welzijn en onderwijs. Met hoogwaardige expertise op het gebied van leesplezier en basisvaardigheden, gemotiveerde medewerkers en zeven aantrekkelijke bibliotheekvestigingen en 30 bibliotheken op basisscholen in de stad, is de bibliotheek een welkome partner voor maatschappelijke organisaties en een geliefde voorziening voor een brede doelgroep. We durven de stelling aan dat er in Nijmegen geen culturele instelling is die zo breed gedragen is en ook door een zo diverse bevolkingsgroep gebruikt wordt. Mede als gevolg van deze positionering, op het raakvlak van verschillende beleidsgebieden, en met een zo vanzelfsprekende aanwezigheid, is de bibliotheek paradoxaal genoeg niet altijd even goed zichtbaar. Vandaar ook de titel van dit rapport ‘Van ongekende kracht.’ De organisatie is te bescheiden en klopt zichzelf niet snel op de borst. Nijmegen zit wat het niveau van deze organisatie betreft, zeker voor een grote Nederlandse stad, voor een relatief bescheiden subsidiebijdrage op de eerste rang.

De bibliotheek heeft zich ontwikkeld van een klassieke uitleenbibliotheek tot een maatschappelijke bibliotheek. De meer interne oriëntatie voortvloeiend uit het oude concept, wordt geleidelijk verlegd naar een externe. De organisatie ontwikkelt nieuwe producten, diensten en activiteiten. En de personele samenstelling verandert geleidelijk mee. Uit het onderzoek blijkt dat er druk staat op de exploitatie van Bibliotheek Nijmegen. Deze druk volgt uit de spanning tussen de ambities en de ingewikkelde opgaven enerzijds, en de beschikbare middelen anderzijds. Het is ook mede om die reden dat meer focus en een sterkere interne samenhang een vereiste zijn, zoals ook de interne kerngroep vaststelde. Dit betekent dat de bibliotheek keuzes zal moeten maken. Het is nodig om prioriteiten te stellen en om te zorgen dat er meer uitwisseling en samenhang ontstaat in het werk van verschillende afdelingen en vestigingen, en ook tussen de vestigingen en de bibliotheken op schoollocaties (dBos). Daarbij geldt dat de bibliotheek kritischer zal moeten omgegaan met externe verzoeken. Niet elke samenwerking is even belangrijk en niet elke wens van partners en gebruikers rechtvaardigt inzet van de bibliotheek.

De noodzakelijke uitlijning van de bedrijfsvoering zal grote inspanningen vergen, omdat die enigszins haaks staat op de huidige wat lossere bedrijfscultuur. In de organisatie kennen medewerkers nu een hoge mate van autonomie en zijn mensen gewend om zelf hun keuzes te maken. Dit is op zich goed, maar het vergt dat de organisatie producten, diensten en activiteiten voorziet van heldere doelen en de resultaten ervan scherper monitort. Grotere financiële en personele afwegingen dienen op het juiste strategische niveau genomen te worden. Het is van belang dat de organisatie het denken in vestigingen verruild voor het denken in termen van specifieke doelgroepen. Dit is geen pleidooi om de bestaande vestigingen te sluiten, in tegendeel. Die zijn van cruciaal belang, maar deze kunnen sterker dan nu als uitvalsbasis worden gezien voor activiteiten die ook buiten de deur plaatsvinden. De missie van de bibliotheek, de maatschappelijke problematiek in specifieke wijken, vraagt daarom. Dit betekent niet dat de bibliotheek het werk van partners in welzijn en zorg moet overnemen. Het gaat erom dat de bibliotheek door een ten dele meer ambulante benadering de bestaande expertise (en ook de vestigingen) nog beter kan benutten.

Onze analyses en gesprekken met stakeholders maken duidelijk dat het netwerk van relevante partners en de kennis van stadsdelen en wijken sterk samenhangt met de locatie van de vestigingen. Daardoor kent de organisatie nu ook blinde vlekken. Het is niet altijd nuttig en ook kostbaar om de blinde vlekken in de stad te willen oplossen door meer vestigingen te openen. Het gaat erom de primaire doelgroepen zo goed mogelijk met voor hun relevante producten, diensten en activiteiten te bereiken door het bibliotheeknetwerk sterker te verknopen met de netwerken van andere organisaties en structurele samenwerkingen aan te gaan. Voor lang niet alle doelgroepen (bijvoorbeeld laaggeletterden) is een bibliotheekvestiging de meest logische vindplek. Zelfs die lage drempel is soms al te hoog. Een nieuwe bibliotheekvestiging is niet zonder meer het juiste antwoord op maatschappelijke problemen. Deze conclusie geldt ook voor het stadsdeel Lindenholt, waar dit onderzoek extra aandacht aan besteedde. Ons gebruikersonderzoek laat zien dat de inwoners uit dit stadsdeel voor het lenen van boeken en andere items prima hun weg weten te vinden naar bibliotheekvestigingen in andere stadsdelen en dat daarvoor een vestiging niet nodig is. Het loont zich vermoedelijk meer om te investeren in alternatieve aanpakken.

7.2 Experimenteer samen met stadsdeelgerichte aanpak



Dit onderzoek laat zien dat binnen de bibliotheekorganisatie stevige stappen noodzakelijk zijn om de nieuwe prioritering te kunnen operationaliseren. De werksessies met de kerngroep leren dat de organisatietop zich daar ook terdege van bewust is. Toch is het ook een beweging die zonder de actieve medewerking van de gemeente niet zal slagen. Als gemeente en bibliotheek nog meer rendement willen realiseren, zonder bovenmatige verhogingen van de structurele subsidie, dan zal de organisatie in staat moeten worden gesteld om een stadsdeelgerichte aanpak te ontwikkelen. Het doel van die aanpak is om tot maatwerk te komen en om de samenwerking met professionele en vrijwillige organisaties in de stadsdelen te optimaliseren. In de gesprekken die we voerden in Lindenholt en Dukenburg ontstonden kansrijke ideeën voor manieren om dichter bij kwetsbare doelgroepen te komen, bijvoorbeeld door samen op te

trekken met de voedselbanken en met de Vincentius Vereniging Nijmegen of de Ontmoetingskerk. In samenwerking met dit type organisaties moet het mogelijk zijn om als bibliotheek tot een stadsdeelgerichte maatwerkaanpak te komen, waarin ook de bestaande vestigingen en de Bibliotheken *op school* een actieve rol hebben. Uiteraard leidt dit mogelijk ook tot bijstelling van de balans tussen de centrale bibliotheek en de vestigingen in de stadsdelen. Op dit moment zijn zowel de capaciteit als de personele samenstelling van de vestigingen nog niet van dien aard dat z'n nieuwe aanpak structureel kan worden ingevoerd. Zo'n nieuwe aanpak vergt een beleidsmatig fundament en speciale managerial aandacht en aansturing. Daarbij komt dat het programma van eisen van een vestiging tegen het licht moet worden gehouden, van inrichting en collectie tot programmering. Ook zullen functieprofielen en werkprocessen moeten worden bijgesteld.

De manier van werken van de Bibliotheek *op school* is een prachtig voorbeeld waar het lukt om door nauwe structurele samenwerking tussen de professionals van het onderwijs en de professionals van de bibliotheek de resultaten van beide partijen naar een hoger plan te tillen. Maar deze transitie, die al een heel eind is gevorderd, heeft ook veel tijd gekost en vergde investeringen en kent uiteraard substantiële jaarlijkse exploitatiekosten. Deze zijn volgens de organisatie ook nog niet op alle niveaus voldoende inzichtelijk. Bovendien ging deze transitie gepaard met de introductie van nieuwe competenties in de bibliotheekorganisatie, speciaal daarvoor werd de functie van 'leesconsulent' geïntroduceerd. Wellicht heeft de bibliotheek een stadsdeelconsulent nodig, die een vergelijkbare functie vervult op het niveau van de stadsdelen.

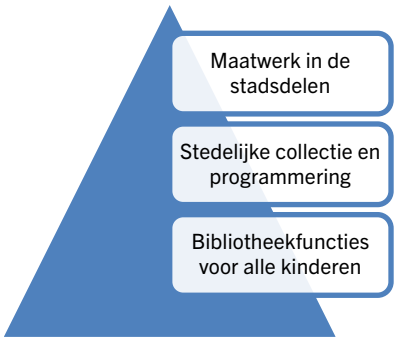
Experiment

Het is te veel gevraagd om uit het niets een stadsdeelgerichte aanpak te introduceren. Het vergt een meerjarenaanpak waar een periode van experiment aan vooraf zou moeten gaan. Ons advies is om op korte termijn, onder duidelijke voorwaarde van gemeentelijke support, ook in materiele zin, een stevig experiment op te zetten voor het stadsdeel Lindenholt. De bedoeling is dat aanbod in Lindenholt wordt toegevoegd in nauwe samenhang met de huidige vestiging in Zwanenveld en ook de nabije Bibliotheken *op school*. Dat experiment zou, onder professionele externe begeleiding, ten minste de volgende zaken moeten behelzen:

- Stadsdeel/wijkanalyse in samenwerking met welzijn, zorg en onderwijs;
- Nader gebruikersonderzoek;
- Opstellen van een stadsdeel/wijkplan op hoofdlijnen door de bibliotheek;
- Introductie van de stadsdeelconsulent of een 'community librarian';
- Uitwerking van een experimenteel programma, inclusief de financiële implicaties van bemensing, activiteiten en collectie;
- Start programma inclusief monitoring en verslaglegging;
- Regelmatige rapportage op het niveau van College en gemeenteraad;
- In kaart brengen consequenties, inhoudelijk, organisatorische en financieel van stads-brede implementatie van de aanpak.

Dit experiment met een stadsdeelgerichte aanpak vergt een aanzienlijke looptijd. De resultaten van dit onderzoek en de consequenties voor stadsbrede implementatie moeten meegewogen kunnen worden in een komende collegeperiode.

7.3 Kies voor een brede basis + maatwerk voor stadsdelen



Gezien de eerdergenoemde spanning op de exploitatie is de bibliotheek gedwongen om keuzes te maken. Programma's als Boekstart en de Bibliotheek *op school* verdienen, ook gezien de wetenschappelijk aantoonbare meerwaarde, de prioriteit en zouden moeten worden uitgerold over de hele stad. Er ontstaat op die manier een sluitend fundament. Het is de basis van de piramide van bibliotheekfuncties. Deze is letterlijk voor alle jonge burgers van Nijmegen beschikbaar en bereikbaar. De Bibliotheken *op school* zijn ook de ogen en de oren van de bibliotheek op wijkniveau. Laagdrempeliger en (permanent) dichterbij de doelgroep kan men niet komen. Het behoeft geen betoog dat de preventie van laaggeletterdheid op deze manier, vele malen goedkoper is dan de ingewikkelde curatieve aanpak bij volwassenen. We adviseren gemeente, bibliotheek en onderwijs en kinderdagverblijven om een pact te sluiten en om gezamenlijk te bezien hoe voor heel Nijmegen het aanbod beschikbaar kan komen. Ten minste alle basisscholen zouden in staat moeten worden gesteld, om, als ze dat willen, aan te haken. Het ligt voor de hand dat de meest betrokken wethouders op onderwijs en cultuur daarbij samen de partijen aanspreken en hun leidersrol pakken. Het is normaal dat het onderwijs meebetaalt aan de exploitatie, zoals door het hele land gebruikelijk is, maar de investeringslasten zijn simpelweg te groot. Daar zal een gezamenlijke oplossing voor moeten worden gevonden. Daarbij moet worden opgemerkt dat het ook van belang is om de huidige Bibliotheken *op school* te blijven doorontwikkelen. Met name de beperkte omvang van de collectie is een punt van aandacht[22]. Ook moet vermeld worden dat dat de infrastructuur van de Bibliotheek *op school* wellicht een entree kan vormen voor cultuureducatie in bredere zin.

Als het om de keuzes voor stadsdelen gaat komt de bibliotheek in een lastig parket. Duidelijk is dat de gebruikers in Noord in het huidige model ook een volwaardige vestiging zouden verdienen, maar als de bibliotheek daar nu werk van maakt gaat dat ten koste van producten, diensten en activiteiten elders in de stad. Stakeholders wijzen erop dat ook gezinnen van tweeverdieners aandacht van de bibliotheek nodig hebben. De financiële draagkracht van de ouders zijn daar niet zozeer het probleem, maar de kennis en het bewustzijn van het belang van leesplezier zou ook onder deze doelgroep te wensen overlaten. De experts uit Noord roepen de bibliotheek op het kind centraal te stellen en niet 'de portemonnee van de ouders'. In onze ogen hoort dit vraagstuk op het bordje van de gemeentepolitiek thuis. De introductie van een volwaardige vestiging is een kwestie van enkele tonnen. De bibliotheek heeft die middelen niet. De bevolkingsaantallen zijn zoals gezegd sterk gegroeid, de problematiek is intenser, maar het budget van de bibliotheek is gedaald.

[22] Zie het recente onderzoek naar optimale jeugdcollecties in opdracht van Stichting Lezen en de Koninklijke Bibliotheek (opgenomen in literatuurlijst in de bijlage).

7.4 Bed de bibliotheek beleidsmatig beter en breder in

Het geloof in de kracht van verbeelding en de wetenschap dat lezen en literatuur een mensenleven enorm verrijken zijn door de tijden heen de drijfveer geweest van de bibliotheek. De wens om kennis en informatie voor iedereen bereikbaar te maken, en de overtuiging dat dit een voorwaarde is voor een democratie, motiveert de medewerkers van Bibliotheek Nijmegen nog iedere dag. Ook hun inzet om digitale vaardigheden breed te verspreiden volgt uit dezelfde motivatie; niemand mag achterblijven. De bibliotheek is een individuele 'groeimachine' met een sociale, verbindende werking. Als de gemeente nog beter gebruik wil maken van die ongekende kracht van de bibliotheek doet ze er goed om de bibliotheek een steviger positie te geven in het beleid. Want feitelijk heeft de bibliotheek een functie die zowel de portefeuille cultuur, als de portefeuille onderwijs en welzijn betreft. Ons advies is om de bibliotheek in de uitvoering meer vrijheid te geven en om de bestaande afspraken op productniveau in de subsidieovereenkomst, die het ondernemerschap en de wendbaarheid belemmeren, te vervangen door afspraken over de koppeling tussen beleidsdoelen op een hoger abstractieniveau in relatie tot zowel cultuur, onderwijs als welzijn. Concreet betekent dit dat de huidige subsidieovereenkomst in onze ogen op de schop moet en dat ambtenaren van alle genoemde beleidsterreinen betrokken worden bij de definitie van de nieuwe overeenkomst. Dit om integraliteit van beleid te realiseren en om de bibliotheek ook op papier de positie te geven die ze in de praktijk van alledag toekomt.



7.5 Verhoog inzicht in gebruik en waardering aanbod

Het aantal mensen dat de drempel van de bibliotheek overgaat wordt op dit moment al geteld met uitzondering van de vestiging Lent de Ster. Daarnaast wordt een deel van het huidige gebruik van de bibliotheek geregistreerd met behulp van de bibliotheekpas. Samen met de abonnementengegevens is dit nu de belangrijkste bron van klantinformatie. Dit dekt echter maar een deel van het gebruik en behelst vooral de klassieke (uitleen)taken van de bibliotheek. Dit terwijl het aanbod zoveel breder en rijker is. Zowel om interne als om externe redenen (verantwoording) is het van belang om na te denken over manieren om een beter dekkend beeld te krijgen van gebruik en waardering van de producten, diensten en activiteiten. Een suggestie die op korte termijn in het tekort zou kunnen voorzien is om aanvullende periodiek kwalitatief (waarderings)onderzoek te doen, wellicht in samenwerking met de universiteit. Voor de langere termijn zou de bibliotheek, mogelijk met andere grote stedelijke bibliotheken, een systematiek kunnen ontwikkelen om zowel de oudere als de nieuwere diensten op een niet al te kostbare of tijdrovende manier te monitoren, zodat op basis daarvan aanbod steeds kan worden verbeterd en vernieuwd.

De conclusies die volgen uit dit onderzoek zijn subtiel in die zin dat geconstateerd wordt dat de bibliotheek op koers ligt. De bibliotheek vertaalt haar (in kern) literair-culturele missie

breed, brengt een omvangrijk en divers publiek op de been, en weet zo een rol van grote betekenis te spelen voor de stad Nijmegen. Door de slimme verbindingen met de domeinen onderwijs, welzijn en zorg verder uit te bouwen en te verduurzamen kan de schakelfunctie van de bibliotheek in de komende jaren aan kracht winnen. Nijmegen is gegroeid en blijft groeien en de sociale problematiek in de stad is weerbarstig. Er is maatwerk nodig in de stadsdelen en de organisatie zal daarop moeten worden ingericht. Daarbij is de realisatie van 100% dekking van de Bibliotheken op school een voorwaarde. Het is het fundament voor een meer wijkgerichte aanpak. Tegelijk ligt voor de hand dat de bibliotheek, in samenwerking met partijen uit welzijn en zorg, experimenteert met een stadsdeelgerichte aanpak, die met name gericht is op de preventie van laaggeletterdheid en op de stimulering van basisvaardigheden. Uiteraard vraagt dit ook om investeringen. Over de situatie in Noord is een gesprek met de gemeente nodig over prioritering. De druk zal in de komende jaren groter worden om een volwaardige vestiging te realiseren aan de andere kant van de Waal. De inwoneraantallen nemen toe en de bibliotheek is er, ook in de ogen van de bevolking, niet alleen voor kwetsbare wijken. Maar dit onderzoek leert dat zo'n keuze niet ten koste kan gaan van de inzet elders in de stad. De aanbeveling wordt gedaan om de bibliotheek breder te positioneren in het beleid van de stad zodat de organisatie beter in beeld komt en nog beter haar werk kan doen. Tot slot wordt aanbevolen om de monitoring van het gebruik van de bibliotheek te optimaliseren.

Bijlage 1. Betrokkenen

Begeleidingsgroep

- Betty Bergman (programmamanager cultuur)
- Natalie van Dobbelsteen (beleidsmedewerker cultuur)
- Elza Harthoorn (cultuur en welzijn)
- Mireille Souverijn (teammanager en beleidsadviseur onderwijs)
- Lisanne Veraart (taalcoördinator/laaggeletterdheid).
- Bert Hogemans (directeur-bestuurder OBGZ)
- Ronald Ravensbergen (manager bibliotheken OBGZ)

Gesprekken extern individueel

- Linda van Aken (voorzitter Vincentius Vereniging Nijmegen)
- Rietje Compiet (directeur Bindkracht 10)
- Mounia El Mouden (gezondheidsmakelaar Lindenholt, Dukenburg en Nijmegen-Noord)
- Noël Vergunst (wethouder van (o.a.) stedelijke ontwikkeling en cultuur)
- Betty Bergman (programmamanager cultuur)
- Natalie van Dobbelsteen (beleidsmedewerker cultuur)
- Elza Harthoorn (beleidsmedewerker cultuur en welzijn)
- Mireille Souverijn (teammanager en beleidsadviseur onderwijs)
- Lisanne Veraart (taalcoördinator/laaggeletterdheid).

Rondetafelgesprek Lindenholt/Dukenburg

- Ria Zonsbeek (coördinator Homestart)
- Joska van der Meer (Pastoraal werker Ontmoetingskerk)
- Manon Karssen (wijkmanager Dukenburg)
- Marianne van den Broek (directeur brede school Meiboom)
- Qader Shafiq (directeur Bureau Wijland)
- Eus de Wit (Stipcoördinator van Lindenholt)
- Germa Bonders (Stipcoördinator Dukenburg)

Rondetafelgesprek Noord

- Paul Reuling (opbouwwerker Bindkracht 10)
- Manon Prevoo (directeur Basisschool de Verbinding)
- Jeroen Claassen (directeur nieuwe Basisschool Woenderskamp)
- Tesse Nuijten (directeur Kinderdagverblijf)
- Gabri Verzuur (Stip-coördinator voor Noord)
- Simone Leenders (medewerker, Basisschool de Verbinding)

Kerngroep intern

- Deborah Pete Németh (hoofd marketing & communicatie)
- Suzanne Caerteling (programmamaker)
- Marjolijn Mijling (specialist informatiemanagement & gegevensbescherming)

- Christine Fleischhacker (programmacoördinator basisonderwijs)
- Mirjam Plantinga (klantadviseur)
- Christine Hermsen (manager facilitair bedrijf)
- Ronald Ravensbergen (manager bibliotheken OBGZ)
- Bert Hogemans (directeur-bestuurder OBGZ)

Bijlage 2. Bronnen

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste voor dit onderzoek gebruikte externe literatuur en bronnen.

Onderzoeksrapporten, presentaties en beleidsstukken

- Bureau Onderzoek en Statistiek (2015). *Onderzoek naar de effectiviteit van de subsidie aan de Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid*. Nijmegen, gemeente Nijmegen.
- Van Dijken, K. (2018). *De samenhangende opgaven voor Nijmegen in het komende decennium*. Den Haag: Platform 31.
- Gemeente Nijmegen. (2016). *Zoveel kinderen, zoveel kansen! Beleidskader Opvang & Onderwijs 0-12*. Periode 2016-2021.
- Boogaard, G. (2019). *De staat van de Cultuur in Nijmegen. Bouwstenen voor een nieuwe cultuurvisie.* Amsterdam: Blueyard.
- Marlet, G. e.a. (2017. *Cultuurkaart Nijmegen.* Het belang van Cultuur voor de stad Nijmegen. Utrecht: Atlas voor gemeenten.
- BiebPanel (2019). *Maatschappelijke waarde. Rapportage de Bibliotheek Gelderland Zuid.* Hoofddorp: Probiblio.
- BiebPanel (2018). *Herhalingsonderzoek Persoonlijke en Maatschappelijke waarde bibliotheek.* Hoofddorp: Probiblio.
- Jennissen, R., G. Engbersen, M. Bokhorst & M. Bovens (2018), *De nieuwe verscheidenheid. Toenemende diversiteit naar herkomst in Nederland*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
- Probiblio en Pleiade Management & Consultancy (2019). *Naar optimale jeugdcollecties op bibliotheken en scholen*. Amsterdam/Den Haag: Stichting Lezen en de Koninklijke Bibliotheek.
- Gelders Bibliotheeknetwerk. *Gelders Bibliotheekprogramma 2019-2020. Samenwerken aan maatschappelijke en educatieve bibliotheken.* Nijverdal: 2019.
- Dommelen, van, I. (2014). Presentatie *De bibliotheek actief in het sociale domein. Veranderende wetten en de rol van de bibliotheek daarbij*. Hilversum: RegieAdvies.
- Koninklijke Bibliotheek. (2019). *Dienstverlening openbare bibliotheken aan het primair onderwijs. Onderzoeksresultaten BOP-enquete Samenwerking primair onderwijs 2017-2018.* Den Haag: Koninklijke Bibliotheek.
- Koninklijke Bibliotheek. (2018). *Dienstverlening openbare bibliotheken rondom basisvaardigheden voor volwassenen. Onderzoeksresultaten BOP-enquete Basisvaardigheden 18+.* Den Haag: Koninklijke Bibliotheek.
- Dalen, G. van en Langendonk, A. (2019). *Feitenrelaas Kunst van Lezen 2018*, Amsterdam: Kunst van Lezen.

Overige bronnen

- BicatWise, interne bibliotheek catalogussysteem.
- Stads- en wijkmonitor 2019, gemeente Nijmegen.
- De dataset van de 'Gegevenslevering Wsob' over 2017 zoals verstrekt aan OBGZ door de Vereniging van Openbare Bibliotheken.
- www.bibliotheekinzicht.nl