



de Bibliotheek  Hoogeveen

“VAN, DOOR EN VOOR HOOGVEENERS”

**Meerjarenbeleidsplan
Bibliotheek Hoogeveen
2021-2025**

Inhoud



→ 1. Inleiding	3
→ 2. Terugblik 2016-2019.....	4
→ 3. De lokale context.....	5
→ 4. Beleidskaders.....	6
→ 5. Inhoudelijke koers en speerpunten.....	9
→ 6. Strategische doelen 2021-2025.....	11
→ 7. Organisatie	14
→ 8. Samenvatting meerjarenbegroting.....	16

1. INLEIDING



*“We leven niet in een tijdperk van verandering,
maar in een verandering van tijdperk.”*

Jan Rotmans had bij deze uitspraak vast niet de Bibliotheeksector voor ogen, maar hij is hierop wel dubbel en dwars van toepassing.

De afgelopen jaren heeft de Bibliotheek Hoogeveen grote stappen gezet op weg naar een ‘brede bieb’. Denk bijvoorbeeld aan de Verhalenwerf, de opening van de Ontdekhoeke, Headquarter-6 (HQ-6) en de samenwerking met het Taalhuis. Het beleidsplan 2016-2019 is volgens plan uitgevoerd en dit heeft ons in 2018 de ‘Best presterende Bibliotheek van Nederland’ gemaakt. Een reden om trots te zijn en vooral een aanmoediging om door te gaan op de ingeslagen weg.

Echter is de context waarin de Bibliotheek zich bevindt zeer veranderd. Zowel voor wat betreft de sector in het algemeen, als voor het lokale landschap. Een herijking van de inhoudelijke prioriteiten, de lange termijn maatschappelijke impact die we ambiëren en een toekomstbestendige bedrijfsvoering en bestuursmodel vormen daarom de kern van het nieuwe beleidsplan. Wij willen nog consequenter inzetten op de ‘of/by/for’ benadering: ‘van, door en voor’ Hoogeveners.

Dit manifest beschrijft de maatschappelijke opgaven van ons werkgebied en geeft richting aan onze inspanningen om Hoogeveen nog slimmer, creatiever en vaardiger te maken. We bouwen hiermee voort op de positionering van Bibliotheek Hoogeveen, zoals vastgesteld in 2020.

We nodigen inwoners en partners van harte uit om hierin samen op te trekken.

Loes Bon, voorzitter Raad van Toezicht

Raquel Garcia-van der Walle, directeur-bestuurder

2. TERUGBLIK BELEIDSPLAN 2016-2019



In de beleidsperiode 2016-2019 werd de keuze om een brede maatschappelijke-educatieve Bibliotheek duidelijk verankerd. Vanuit de aansluiting met het gemeentelijke Collegeprogramma 2014-2018 “Kijken in kansen” werd er invulling gegeven aan vier duidelijke programmalijnen: Taal, Digitaal, Verhaal en Sociaal. Daarnaast werd er een stevige conceptuele basis gelegd voor de van/door/voor grondhouding. Deze basis zetten we door. Ook het proactief zoeken en versterken van samenwerking met externe partijen blijven speerpunten.

De ambities in het beleidsplan 2016-2019 zijn grotendeels gerealiseerd. Echter is de context waarin de Bibliotheek zich bevindt zeer veranderd. Zowel voor wat betreft de sector in het algemeen, als voor het lokale landschap. Een herijking van de inhoudelijke prioriteiten, de lange termijn maatschappelijke impact die we ambiëren, een toekomstbestendige bedrijfsvoering en besturingsmodel vormen daarom de **kern van het nieuwe beleidsplan**. In de ‘bijzondere’ coronajaren 2020 en 2021, hebben we gewerkt aan dit herijkingstraject, met als resultaat het nieuwe meerjarenbeleidsplan 2021-2025.

3. DE LOKALE CONTEXT



Hoogeveen kent hardnekkige sociaal-maatschappelijke opgaven die al generaties spelen: armoede – met alle bijbehorende negatieve effecten – wordt al decennia doorgegeven van ouder naar kind. De grootste opgave voor Hoogeveen is deze keten te doorbreken door jongeren een beter perspectief te bieden dan de generaties voor hen. Volgens de Kanskaart van de Erasmus Universiteit hebben groep 8-leerlingen, die opgroeiden in de gemeente Hoogeveen, gemiddeld 68,8% kans op een leesscore op het streefniveau. Voor kinderen waarvan de ouders een laag inkomen hadden, is die kans 62,9%. Voor taalverzorging zijn de percentages respectievelijk 55,1% en 51,9%.

We kunnen deze keten alleen doorbreken door het centraal zetten van de leefwereld van de Hoogevener. De sleutel ligt volgens ons in het bieden van een betere toekomst voor de jeugd. Daarom leggen wij onze focus op onze jeugd. **Waar mogelijk werken we preventief en waar nodig curatief (bijvoorbeeld in gezinsverband).** Dit vanuit de visie dat een preventief beleid zorgt voor toekomstperspectief en dat kansrijk opgroeien in Hoogeveen alleen lukt met een duurzame, collectieve krachtsinspanning. Een dergelijke grote ambitie vergt immers een langdurige en intensieve samenwerking tussen tal van organisaties. Het vraagt om een nog betere orkestratie van de inspanningen van alle verbonden partijen. Dit verlangt van ons een nog betere inbedding in Jong Hoogeveen, de culturele basisinfrastructuur van Hoogeveen, het opbouwen van vitale coalities met andere maatschappelijke partners en de samenwerking met andere Bibliotheken in de regio (waar het gemeente-overschrijdende opgaven betreft). En bovenal: verbinding met de Hoogevener.

4. BELEIDSKADERS



Bibliotheek Hoogeveen handelt binnen de volgende kaders:

1. The Public Library Manifesto: de grondslag van elke openbare Bibliotheek van de VN-lidstaten zoals vastgelegd door UNESCO;
2. De Wet stelsel openbare Bibliotheekvoorzieningen (Wsob): onze nationale wetgeving;
3. Het Bibliotheekconvenant 2020-2023 en de Netwerkagenda 2021-2023: de afspraken die Rijk, provincies en gemeenten met elkaar over het Bibliotheekwerk hebben gemaakt;
4. Het beleid van de gemeente Hoogeveen en in het bijzonder de nieuwe Hoogeveense Cultuurvisie 2021;
5. Het provinciaal beleid en in het bijzonder de Cultuurnota en de Sociale Agenda.

Bibliotheek Hoogeveen zorgt in dit meerjarenbeleidsplan voor de vertaalslag van deze kaders naar de lokale context van haar werkgebied.

4.1. The Public Library Manifesto

UNESCO's manifest is de grondslag van de Openbare Bibliotheek. Het manifest heeft de volgende visie als vertrekpunt:

“Freedom, prosperity and the development of society and of individuals are fundamental human values. They will only be attained through the ability of well-informed citizens to exercise their democratic rights and to play an active role in society. Constructive participation and the development of democracy depend on satisfactory education as well as on free and unlimited access to knowledge, thought, culture and information.”

Vanuit deze visie wordt de rol van de Openbare Bibliotheek als volgt omschreven:

“The public library, the local gateway to knowledge, provides a basic condition for lifelong learning, independent decision-making and cultural development of the individual and social groups.

This Manifesto proclaims UNESCO's belief in the public library as a living force for education, culture and information, and as an essential agent for the fostering of peace and spiritual welfare through the minds of men and women.”

“It [the public library] has to be an essential component of any long-term strategy for culture, information provision, literacy and education.”

4.2. De Wet stelsel openbare Bibliotheekvoorzieningen (Wsob): onze nationale wetgeving

Wettelijke taken vertaald naar strategische ambities

Voor de periode 2021-2025 maken wij onderscheid tussen:

1) het klassieke Bibliotheekwerk (Uitleen en Informatie), met accent op de volgende wettelijk taken (Wet Stelsel Openbare Bibliotheekvoorzieningen ofwel Wsob):

- Het ter beschikking stellen van kennis en informatie;
- Het bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur;
- Kennis laten maken met (literaire) kunst en cultuur.

2) het nieuwe Bibliotheekwerk, met accent op de volgende wettelijke taken (Wsob):

- Het bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie (vooral door middel van programmering);
- Het organiseren van ontmoeting en debat (vooral door middel van onze publieke ruimte/ 'Third Space', een derde plek naast thuis en werk/school, fysiek en digitaal).

4.3. Bibliotheekconvenant 2020 - 2023

Naar aanleiding van de tussenevaluatie Wsob en de hieraan gekoppelde adviezen van de Raad voor Cultuur, is een Convenant Wsob getekend door alle relevante spelers. Drie maatschappelijke opgaven worden in dit convenant centraal gesteld:

- Het starten van een leesoffensief (met als doelgroepen: jongens, vmbo-leerlingen en kinderen met een anderstalige achtergrond);
- Digitale inclusie;
- Een leven lang ontwikkelen (basisvaardigheden, een leven lang leren, waaronder technologie en inloop scholen).

4.4. Het beleid van de gemeente Hoogeveen

De Bibliotheek levert een bijdrage aan de programmadoelen van Blijven meedoen en talentontwikkeling en van Bruisend Hoogeveen. Dit gebeurt zowel in de centrale Bibliotheek als op locaties (bijvoorbeeld op de scholen).

In de programmabegroting 2022-2025 van de gemeente Hoogeveen staan een aantal maatschappelijke opgaves die richting geven aan de werkzaamheden van de Bibliotheek voor de komende periode:

- Toekomstbestendig onderwijs
 - Het verder vormgeven van een digitale programmalijn door Bibliotheek Hoogeveen om inwoners ook op het gebied van digitalisering mee te laten doen in de samenleving.
 - We werken samen met het onderwijs en het bedrijfsleven om jongeren te verleiden te kiezen voor kansrijke beroepen, zoals in de bouw, in de techniek, de zorg, de ICT en in de hoogwaardige maakindustrie. Het Techniek Pact, de Ontdekhoek en de IT-Hub zijn middelen om het onderwijs en het bedrijfsleven dichterbij elkaar te brengen.
- Iedereen moet mee kunnen doen in de samenleving
 - De Bibliotheek Hoogeveen ontwikkelt zich door tot een sociaal-maatschappelijke Bibliotheek, de Bibliotheek als 'hulp om de hoek'. Inwoners krijgen hulp op het gebied van taalvaardigheid en digitale vaardigheden.

In oktober 2021 werd de nieuwe Hoogeveense Cultuurvisie 2021 vastgesteld door de gemeenteraad. In de uitvoering staat het realiseren van de volgende ambities uit de nieuwe visie op cultuur centraal:

1. Cultuur is voor iedereen;
2. Cultuur zet Hoogeveen op de kaart en maakt trots;
3. Cultuur laat talent groeien.

4.5. Het provinciaal beleid en in het bijzonder de Cultuurnota en de Sociale Agenda

Bibliotheek Hoogeveen werkt samen met de andere Drentse Bibliotheken onder andere in het kader van de Drentse Innovatieagenda, die wordt gevoed vanuit het beleid van de provincie Drenthe. Het beleid van de Provincie Drenthe voor Bibliotheekinnovatie over de periode 2021-2024 is gebaseerd op de *Cultuurnota 2021-2024 'Cultuur om te delen'*, de *Sociale agenda 2020-2023 'Levendig en sociaal'* en de Wet stelsel openbare Bibliotheekvoorzieningen (Wsob). Als landelijk kader zijn de maatschappelijke opgaven uit het Bibliotheekconvenant 2020-2023 van belang. Bij de lokale inzet van de provinciale innovatiemiddelen door de Bibliotheken, spelen het gemeentelijk beleid en de lokale agenda's een belangrijke rol.

De Innovatieagenda moet resultaten opleveren: een aanwijsbare verandering c.q. een gerealiseerd profijt voor de doelgroep en/of hun maatschappelijke omgeving. Die resultaten dragen bij aan onze beleidsdoelstellingen en de daarmee beoogde maatschappelijke effecten.

De volgende thema's uit de Drentse Sociale agenda 2020-2024 worden vertaald in de Innovatieagenda 2021-2024:

- Leefbaarheid en bereikbaarheid: o.a. (kennis- en adviesrol om) in kleine kernen leefbaarheid vergroten door Bibliotheekfuncties te combineren met (huisvesting) dorpshuisfunctie;
- Armoede en laaggeletterdheid: o.a. ondersteunen deelname digitalisering;
- Gezondheid en vitaliteit: o.a. bewonersontmoetingen stimuleren;
- Iedereen doet mee: o.a. sociale inclusie;
- Onderwijs en arbeidsmarkt: o.a. leesoffensief jeugd"¹.

¹⁾ Provincie Drenthe, *Programma van Eisen 2021*, p7.

5. INHOUDELIJKE KOERS EN SPEERPUNTEN



Onze kernwaarden

Onze kernwaarden staan expliciet vermeld in de Wsob: 'Een openbare Bibliotheekvoorziening heeft een publieke taak die zij voor het algemene publiek vervult op basis van de waarden *'onafhankelijkheid, betrouwbaarheid, toegankelijkheid, pluriformiteit en authenticiteit'*. Deze kernwaarden dienen als ons morele kompas.

Onze missie

In onze aanpak staat 'Van, door en voor Hoogeveners' centraal! Wij staan ten dienste aan de mensen in ons werkgebied. We richten ons vooral op jeugd en 'kwetsbare groepen' in de gemeente Hoogeveen, inclusief de dorpen. 'Kwetsbare groepen' zijn voor ons de inwoners die de benodigde basisvaardigheden ontberen en daardoor niet volwaardig mee kunnen doen aan de samenleving.

Onze visie

Bibliotheek Hoogeveen werkt aan een krachtig, zelfverzekerd en betrokken Hoogeveen. Alles wat de Bibliotheek doet, móet een bijdrage leveren aan:

- de kanskracht van Hoogeveners;
- de veerkracht van Hoogeveners;
- de verbeeldingskracht van Hoogeveners.

De rode draad in de positionering is de verbindingskracht, samen met de Hoogeveners. De brede, maatschappelijke Bibliotheek als 'metselaar van het maatschappelijk cement'.

Onze totale dienstverlening

Bibliotheek Hoogeveen biedt als brede bieb een drietal dienstenclusters:

1. Programmering (activiteiten en begeleiding op basis van onze expertise met de maatschappelijke opgaves als taakstelling);
2. 'Derde plek' (Third Space), zowel fysiek als digitaal (Een Hoogevens platform voor lokale initiatieven, werkplekken en verblijfsfunctie, met nadruk op reflectie, persoonlijke ontwikkeling en debat);
3. Uitleen en Informatie (collectie, zoeksystemen, uitleen en publieksinformatie).

Ons totale dienstenportfolio bestaat uit een dynamisch pallet aan diensten, aangeboden in de Bibliotheek zelf, bij de culturele partners, op scholen, in de kinderopvang en elders.

Ons spreidingbeleid

We combineren een goed geoutilleerde centrale vestiging met een fijnmazig netwerk van Boekstart- en dBos-locaties. Wij willen in de dorpen en wijken, op een laagdrempelige manier, jeugdige talent ontdekken en tot wasdom laten komen en, aanvullend op de Bibliotheek op School (dBos) (met accent op taal/lezen), ook techniek en naschoolse activiteiten aanbieden. Daarnaast willen we steeds meer een faciliterende rol spelen in inwoner-geïnitieerde activiteiten, in toepassing van 'of, by, for'.

Onze innovatie

Onze wereld verandert steeds sneller. Voor de Bibliotheek is de 'transitie richting de informatiemaatschappij' allesbepalend. Deze transitie trekt wereldwijd diepe sporen en stelt nieuwe eisen aan elke burger, jong en oud. De nieuwe uitdagingen kunnen met behulp van de kernkwaliteiten van de Openbare Bibliotheek aangepakt worden. Immers de transitie raakt ons DNA: kennis en informatie (-vaardigheden). De Bibliotheek Hoogeveen is uitstekend op weg als brede bieb, echter dit proces is nog niet klaar. Willen we onze ambities realiseren, dan moeten we structureel meer middelen vrijmaken voor Bibliotheekinnovatie en de exploitatie van dit 'nieuwe' Bibliotheekwerk. Wij staan voor de uitdaging om het klassieke Bibliotheekwerk nog efficiënter uit te voeren en tegelijkertijd low budget kwaliteitsimpulsen te geven. De ruimte die hierdoor vrijkomt, investeren wij in onze:

- Publieke ruimte/ Third Space;
- Programmering;
- Marketing en communicatie;
- Fondsenwerving.

De transitie naar een hybride Bibliotheek (fysiek en online) is een van de strategische prioriteiten voor de komende beleidsperiode voor wat betreft organisatieontwikkeling. Dankzij een significante subsidie van Stichting PICA voor het project *The Third Space* is de Bibliotheek Hoogeveen een van de landelijke koplopers op dit gebied. Het doel van dit project is het optimale ontwerp van dienstverlening in de hybride publieke ruimte. Zodat burgers, als individu en in sociaal verband, een context wordt geboden om zich optimaal in vrijheid te kunnen ontwikkelen ten behoeve van hun eigen voorspoed en die van de samenleving en de democratie.

Ook de transitie naar een netwerkorganisatie en daarmee de samenwerking over de grenzen van de eigen organisatie (lokale platformen) heen, zal veel aandacht vergen. De samenwerking binnen de Drentse Innovatieagenda kan helpen bij het versnellen van innovatie op gebied van proces en verdienmodellen, waardoor we uit nieuwe inkomstenbronnen kunnen putten.

Waar gedurende de transitieperiode structurele middelen (in combinatie met incidentele projectgelden) onvoldoende dekking bieden voor deze cruciale investeringen in de toekomstbestendigheid, zelfstandigheid en financiële gezondheid van de Bibliotheek, zetten we op tijdelijke basis, ter overbrugging, bestemmingsreserves in.

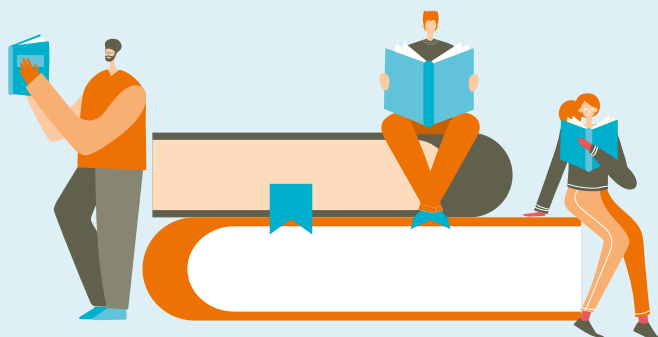
Programmalijnen 2021-2025

Op grond van onze maatschappelijke opgaven op verschillende niveaus, ligt onze focus de komende beleidsperiode op:

1. Talentontwikkeling van de Hoogeveense Jeugd. Dit in nauwe samenwerking met Jong Hoogeveen, het onderwijs, de culturele partners, Vrienden van Techniek Hoogeveen, IT Hub, onderwijspartners en Dutch Techzone.
 - a. De Bibliotheek op School (dBos): leesbevordering en techniekonderwijs, zowel in het basis- als in het voortgezet onderwijs
 - b. Cultuureducatie: onder schooltijd en naschools
2. Een Leven Lang Ontwikkelen/ Basisvaardigheden in samenwerking met Stichting Welzijnswerk Hoogeveen, Taalhuis en andere partners uit het sociaal-maatschappelijke domein, met focus op kwetsbare groepen.
3. Een rijk cultureel aanbod voor iedereen: samen met de culturele partners, met de nieuwe Cultuurvisie van de gemeente Hoogeveen als basis en vanuit de van/voor/door houding, waar mogelijk als platformfunctie.

6. STRATEGISCHE DOELEN 2021-2025

Wij maken hier onderscheid tussen outcome en output.



6.1. Outcome

Outcome geeft uitdrukking aan de verandering die onze dienstverlening teweegbrengt in het leven van mensen. Dit heeft meestal betrekking op gedrag, kennis, vaardigheden, attitude, of leefsituatie / status. Dit is waar het ons uiteindelijk om gaat. Het meten van het uiteindelijke effect van Bibliotheekwerk op het leven van bezoekers/gebruikers en de gemeenschap als geheel is buitengewoon lastig.

De positieve rol die Bibliotheken spelen in de samenleving blijkt evenwel uit (inter)nationaal onderzoek. Zo zijn Bibliotheken belangrijke ontmoetingsplekken: door het publieke karakter faciliteren ze ontmoetingen tussen bezoekers met uiteenlopende achtergronden. Dit draagt bij aan sociale verbondenheid, wederzijds vertrouwen en interculturele contacten. De toegang tot IT, het diverse aanbod aan boeken, tijdschriften en kranten en de aanwezigheid van werk- en studieplekken bieden allerlei educatieve, economische en culturele voordelen. Bibliotheken maken het mogelijk om (vaak gratis en in alle rust) kennis te vergaren: kennis die schoolprestaties kan verbeteren, culturele vaardigheden kan stimuleren of arbeidsmarktkansen kan vergroten.

Om de bijzondere rol te benadrukken, worden Bibliotheken in (internationale) studies en beschouwingen beschreven in termen als *hoekstenen van democratie en vrijheid*, *publieke steunpilaren*, *huiskamers van de gemeenschap*, *ontdekkingsplekken*, *vriendelijke plekken*, *gemeenschapshulpbronnen*, *of publieke vernieuwers*, *horizonverbreeders*, *stationshal van de verbeelding*, *publieke huiskamer*, *verbinder tussen mensen en ideeën*, *ontwikkelaar van talent of People's Palace*. De Bibliotheek Hoogeveen gaat de komende jaren met behulp van verschillende impactmetingen deze maatschappelijke outcome aantoonbaar maken.

a. Talentontwikkeling Hoogeveense Jeugd

- Wij zijn strategisch partner in Jong Hoogeveen;
- DBos is uitgebouwd tot strategische samenwerkingsverbanden met PO/VO;
- We zijn actief aanwezig in alle wijken en dorpen, voor-, tijdens en naschools;
- Wij creëren broedplaatsen met een aanbod dat alle programmajnen omvat (en mogelijk het aanbod van derden) en verwijzen voor verdieping actief door naar ons centraal aanbod
- Wij zijn ingebed in Dutch Techzone;
- Digitale leerlijn is uitgebouwd tot een strategisch partnerschap met (Techniek) Onderwijs
- Wij hebben met succes twee eigen formules neergezet en in exploitatie genomen: de Ontdekhoeke en Headquarter-6;
- De technologie hub is als lokaal platform gerealiseerd bi voorkeur in samenwerking met de IT-Hub. Dit beidt perspectief aan onze jeugd (wat betreft werk, eigen bedrijf, '21 century'-kennis en vaardigheden);
- Het cultuurprogramma VO/PO is uitgebouwd tot een lokaal cultuurplatform. Wij voegen hiermee extra waarde toe aan onderwijs en jeugd en generen hiermee meer eigen inkomsten.

b. Leven Lang Ontwikkelen/ Basisvaardigheden

- De samenwerking met Stichting Welzijnswerk Hoogeveen is uitgebouwd tot een strategisch partnership;
- Het lokale beleidsplan 'Aanpak op laaggeletterdheid' (Hoogeveen telt mee met Taal) 2021-2024 is succesvol geïmplementeerd;
- Onze inspanning op het gebied van geletterdheid/ basisvaardigheden en digitale inclusie zijn aangevuld met/verschoven naar een preventieve aanpak gericht op jeugd (direct of via gezinsaanpak);
- Wij dragen zo bij aan een zelfverzekerd Hoogeveen;
- Wij hebben met succes het Informatiepunt Digitale Overheid neergezet en uitgebouwd tot een lokaal platform (om het informele aanbod /basisvoorzieningen in het sociale domein te ontsluiten in samenwerking met SWW en op verzoek van de Gemeente Hoogeveen). Zo dragen wij bij aan het terugdringen van tekorten in het sociaal domein.

c. Een rijk cultureel aanbod voor iedereen

- We voeren de strategische plannen uit, opgenomen in de nieuwe Cultuurvisie van de gemeente Hoogeveen;
- Wij zijn ingebed in het culturele samenwerkingsverband vanuit de inhoud en de programmatische doelen, en onderzoeken samen met de gemeente Hoogeveen en de culturele partners de mogelijkheden voor gezamenlijke huisvesting;
- De Verhalenwerf dient landelijk als inspirerend voorbeeld voor 'van, voor, door', de inzet van vrijwilligers en het bieden van een erfgoedpodium;
- De samenwerking tussen Verhalenwerf en Historische Kring en andere erfgoed partners is geïntensiveerd. Wij zijn echt Hoogeveens.

6.2. Output

Bij **output** gaat het om het daadwerkelijk gebruik van Bibliotheekdiensten. Meestal is dit een maat van productiviteit/ volume, met nadruk op aantallen en bereik: geregistreerde leden, bezoekers, omvang van de collectie, gebruik van de collectie uitgedrukt in uitgeleende boeken en materialen, frequentie van activiteiten en deelname, etc. De Bibliotheek produceert al jaren aanvullend op de jaarrekening een inhoudelijk jaarverslag. Dit beleid wordt gecontinueerd. Onze belangrijkste output gerelateerde strategische doelen worden in de beleidsperiode 2021-2025 per jaar geoperationaliseerd.

Met betrekking tot het klassieke Bibliotheekwerk:

- Leden: Ons doel in deze beleidsperiode is onze huidige positie in termen van betaalde leden te behouden en te groeien in het aantal onbetaalde jeugdleden;
- Bezit: Het lange termijn doel is hier het behouden van een volwaardige en vraaggerichte collectie, met minder titels in eigen bezit en nadruk op ontsluiting (denk bijvoorbeeld aan e-books in 'digitale afhaalpunten' verspreid door heel Hoogeveen);
- Uitleningen: Wij streven op lange termijn, tegen de stroom in (ontlezing), naar een lichte groei van het aantal uitleningen (stimulering leesplezier jeugd).

Met betrekking tot het nieuwe Bibliotheekwerk:

- Bezoeken: Wij zetten sterk in op intensivering van gebruik van de Bibliotheek als publieke ruimte. Een belangrijk onderdeel vormt het publiek gebruik van de Bibliotheek als 'platform voor lokale initiatieven' en het uitrollen van vernieuwende vormen van lidmaatschap;
- Deelname: Wij willen substantieel groeien in deelname aan programmering/ activiteiten (zowel in onze publieksruimte als op scholen en elders). De komende jaren willen wij geleidelijk richting 80% van onze programmering samen met de doelgroep vorm en inhoud geven (van, voor, door);
- Eigen inkomsten: aanvullend op onze basissubsidiering en meerjarige projectsubsidies streven wij naar een eigen verdienvermogen van 25% van onze totale baten.

6.3. Theory of Change Bibliotheek Hoogeveen: hoe bereiken we impact.

Bibliotheek Hoogeveen wil deze beleidsperiode een bijdrage leveren aan de volgende aspecten van het leven van de Hoogevener:

- **Kanskracht.** Kanskracht is een begrip dat in 2020 geïntroduceerd is door Barbara Baarsma (UvA/Rabobank). Het “is de mate waarin mensen regie over of grip op hun leven hebben. Dat maakt dat mensen meer tevreden zijn met hun leven, gelukkiger zijn. Gemiddeld geven Nederlanders hun levenstevredenheid al jarenlang een 7,8. Maar mensen die het gevoel hebben grip op hun leven te hebben, zijn structureel gelukkiger dan mensen die dat gevoel niet hebben. Het verschil is fors: een 8,4 voor mensen die grip hebben en een 6,2 voor degenen die dat niet of weinig hebben.”
- **Verbeeldingskracht.** Verbeeldingskracht is de motor van ontwikkeling en vooruitgang en de basis van kunst en cultuur. Verbeeldingskracht biedt perspectief en geeft kanskracht richting. Voor de individu en voor de samenleving. Zoals Albert Einstein al aangaf: “Imagination is more important than knowledge. For knowledge is limited to all we now know and understand, while imagination embraces the entire world, and all there ever will be to know and understand.”
- **Veerkracht.** Veerkracht staat centraal in het door Machteld Huber geïntroduceerde begrip ‘positieve gezondheid’. Veerkracht gaat om het vermogen om in het leven overeind te blijven en met vallen en opstaan te werken aan perspectief. Voor de Bibliotheek gaat het dan bijvoorbeeld om het ondersteunen van mensen op gebied van basisvaardigheden.
- **Verbindingskracht.** Verbindingskracht gaat over de mate van sociale cohesie die nodig is voor individu en samenleving om te kunnen floreren. Voor het Bibliotheekwerk zijn het ontmoeten, verplaatsen in de ander en het delen van kennis, ervaring en netwerk wezenlijke elementen.

Onderstaande tabel geeft schematisch weer hoe de relatie is tussen input, output en impact van Bibliotheek Hoogeveen met als speelruimte de kaders waarbinnen de Bibliotheek handelt. Op dit moment maken we veel gebruik van kwantitatieve gegevens zoals ledengegevens, bezoekers in de fysieke ruimte en online bezoek. Het is onze ambitie om de permanente klantdialoog toe te voegen aan de output gegevens. Bij het sturen gaat het daarmee niet alleen om de aantallen, maar juist ook om de beweegredenen en de daadwerkelijke verandering van onze inwoners.

Kaders	Input	Output	Outcome = Impact
<ul style="list-style-type: none"> - The Public Library Manifesto - Wsob - Bibliotheekconvenant 2020-2023 - Provinciaal beleid - Gemeentelijk beleid 	<ul style="list-style-type: none"> - Van/voor/door - Partners en vitale coalities - Subsidie - Externe financiering - Inkomsten dienstverlening - Medewerkers 	Uitleen en informatie	<ul style="list-style-type: none"> - Kanskracht - Verbeeldingskracht - Veerkracht - Verbindingskracht
		Derde plek	
		Programmering	

7. ORGANISATIE

In de vorige hoofdstukken is beschreven wat de Bibliotheek Hoogeveen de komende jaren wil bereiken. Om onze ambities te realiseren, goed aan te sluiten op de wensen en behoeften van onze doelgroepen, de slag te maken naar het concept 'of, by, for' en de samenwerkingsverbanden met onze partners te intensiveren, hebben we een effectieve werkwijze nodig. We zullen andere keuzes moeten maken in het toewijzen van budgetten en het inzetten van medewerkers. Die keuzes moeten in lijn zijn met het strategisch beleid en de prioritaire doelgroepen. Ook zullen we aandacht besteden aan de doorontwikkeling van de organisatie naar een zo plat mogelijk model, en aan een adequate facilitaire ondersteuning.



7.1. Personeel

Om onze beleidsdoelen te realiseren, hebben we de komende jaren gemotiveerde, ondernemende, goed opgeleide en flexibele medewerkers nodig. We sturen op de opbouw en versterking van nieuwe competenties bijvoorbeeld op gebied van Community Librarian. Ook de overdracht van kennis van onze zeer ervaren medewerkers die binnenkort met pensioen gaan, naar de nieuwe collega's die aangenomen worden of zich door ontwikkelen binnen de organisatie is een speerpunt van onze personeelsplanning. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers vormt de derde pijler van het beleid. We stimuleren en motiveren de medewerkers om zelf vorm te geven aan hun loopbaan, gebruik te maken van het ontwikkelings- en opleidingsbudget en doorgroeimogelijkheden binnen en buiten de organisatie te benutten.

Ons scholingsbeleid, ontwikkelingscyclusbeleid, in-, door- en uitstroombeleid en Arbo- en verzuimbeleid worden periodiek geëvalueerd. Begin 2022 wordt er opnieuw een medewerkersonderzoek uitgevoerd.

7.2. Vrijwilligers

Binnen de Bibliotheek Hoogeveen zijn eind 2021 ongeveer 90 vrijwilligers actief: een onmisbaar kapitaal voor de Bibliotheek. De komende jaren werken we aan de implementatie en doorontwikkeling van ons vrijwilligersbeleid. De centrale coördinatie van vrijwilligers en het bieden van passende werkzaamheden voor maximale meerwaarde, zowel voor de vrijwilliger als de Bibliotheek, zijn de prioriteiten voor de komende beleidsperiode.

7.3. Huisvesting

Er bestaat geen lange termijnvisie of plan voor de huisvesting van de Bibliotheek Hoogeveen, eventueel in combinatie met andere (culturele) instellingen. In 2022 zullen we een 'trajectplan' opstellen om tot een nieuw huisvestingsplan te komen.

Wel is de vestiging van de Bibliotheek aan een herinrichting toe. De oorspronkelijke inrichting van de openbare ruimte is inmiddels volledig afgeschreven en voldoet niet meer aan de verwachtingen van bezoekers met betrekking tot een brede, maatschappelijke Bibliotheek met een functie als Derde Plek. Met name het bereiken en binden van jongeren, een doelgroep met de hoogste prioriteit in Hoogeveen, vraagt om een andere uitstraling en indeling van de openbare ruimte. Een aantrekkelijker publieke omgeving leidt in dit scenario tot een toename in het aantal bezoekers en een langere verblijfsduur. Vanuit het bestemmingsfonds herinvesteringen wordt een bedrag van maximaal € 100.000,- gereserveerd voor een bescheiden herinrichting van de publieke ruimte in de Bibliotheek. Een herinrichtingsplan en -begroting wordt begin 2022 opgesteld. We betrekken de inwoners van Hoogeveen in de herinrichting van de Bibliotheek.

Daarnaast is het energieverbruik van de Bibliotheek Hoogeveen bovengemiddeld hoog. Dit heeft o.a. te maken met verouderde verlichting. We maken € 50.000 vrij vanuit het bestemmingsfonds investeringen voor energiebesparende maatregelen.

7.4. Marketing en communicatie

Goede, professionele marketing en communicatie zijn belangrijke randvoorwaarden voor het behalen van onze inhoudelijke doelen. De transitie van de Bibliotheek Hoogeveen naar een brede, maatschappelijke-educatieve Bibliotheek, en het brede pakket aan producten en diensten, zijn onvoldoende bekend onder onze doelgroepen en samenwerkingspartijen. In de komende beleidsperiode en voor zo ver mogelijk op basis van metingen en onderzoek, zullen we werken aan effectieve manieren van onze boodschap bij onze verschillende doelgroepen te brengen. We zetten onze communicatiekanalen, van instaprofiel tot de vertrouwde pagina in de lokale krant, strategisch in.

7.5. Kwaliteitszorg en certificering

In 2021 vond opnieuw een audit plaats, met als resultaat volledige certificering. Deze certificering is vier jaar geldig. Uit de audit kwamen ook een aantal verbeterpunten, die meegenomen zijn in dit beleidsplan.

7.6. Managementinformatie

Om adequaat te kunnen inspelen op ontwikkelingen, is het belangrijk dat de managementinformatie op orde is. Wij werken voortdurend aan verbetering. Onze Raad van Toezicht en directeur-bestuurder monitoren de organisatie aan de hand van de geleverde managementinformatie. Rapportages worden per kwartaal opgesteld. Hierbij gaat het om het effectueren van beleid en strategie en het behoud van en financieel gezonde organisatie.

7.7. Financiën

De Bibliotheek Hoogeveen kampt een aantal jaren met een begrotingstekort, opgevangen door de algemene en bestemmingsreserves van de organisatie. Vanaf 2023 is onze meerjarenbegroting weer sluitend en laat een gezonde opbouw van de algemene reserve toe. Om de financiële gezondheid van de Bibliotheek te waarborgen en onze gewenste maatschappelijke effect te bereiken zullen verschuiving van processen, medewerkers en budgetten plaatsvinden. We beheersen de kosten en verhogen de eigen inkomsten. Dit om het ontbreken van indexatie van de exploitatie- en doelsubsidies, structurele bezuiniging van € 190.000 per jaar m.i.v. 2021, verandering van het btw-stelsel, aanscherping van de wettelijke vereisten, etc. op te vangen. Ons streefpercentage is 25-30% van onze exploitatiesubsidie aan eigen inkomsten te genereren aan het einde van deze beleidsperiode (en daarmee blijft er dominant een subsidieafhankelijkheid).

De kosten van organisatie en facilitaire diensten beperken we tot maximaal 20% van alle exploitatiekosten exclusief projectkosten. Externe inhuur van personeel wordt tot een minimum beperkt. Mogelijkheden voor samenwerking/samenvoeging van facilitaire functies met andere (culturele) instellingen in Hoogeveen of elders worden onderzocht.

Hiertoe volgen wij een twee-sporen-beleid:

- Een defensieve strategie gericht op het klassieke Bibliotheekwerk en het van oudsher succesvolle lidmaatschapsmodel;
- Een offensieve strategie gericht op nieuwe inkomstenbronnen voor het nieuwe Bibliotheekwerk.

We maken de begrotingskeuzes in onderlinge samenhang, op basis van zo eenduidig mogelijke afspraken met de gemeente, zonder dat de Bibliotheek als organisatie haar flexibiliteit verliest.

8. SAMENVATTING MEERJARENBEGROTING

	2021	2022	2023	2024	2025
BATEN					
Eigen inkomsten oud Bibliotheekwerk	177.200	185.130	183.279	181.446	179.631
Eigen inkomsten nieuw Bibliotheekwerk	101.409	103.000	108.000	113.000	118.000
Reguliere subsidie Gemeente	1.532.375	1.532.375	1.532.375	1.532.375	1.532.375
Overige subsidies Gemeente	205.450	217.859	217.859	217.859	217.859
Subsidies Provincie Drenthe	141.426	170.000	170.000	170.000	170.000
Overige subsidies/fondsen/sponsoring	4.905	100.000	120.000	140.000	150.000
Projectopbrengsten	110.272	100.000	111.750	118.531	125.342
Bijdrage C1	-21.372				
Totaal baten	2.251.671	2.408.364	2.443.263	2.473.211	2.493.208
LASTEN					
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioen	1.016.312	987.125	966.179	985.503	1.005.213
Afschrijvingen materiële vaste activa	51.606	64.635	60.605	43.407	28.029
Overige personeelskosten	170.774	149.136	151.745	154.401	157.103
Doorberekende loonkosten projectsubsidies	-230.286	-293.930	-309.805	-323.195	-331.601
Huisvestingskosten	492.750	498.610	497.336	506.039	514.895
Kosten nieuw Bibliotheekwerk	5.886	45.875	46.678	47.495	48.326
Projectkosten	571.950	587.859	619.609	646.390	663.201
Transportkosten	1.157	1.553	1.580	1.607	1.636
Administratiekosten	18.959	27.436	27.916	28.405	28.902
Bestuur en organisatie	43.563	56.302	57.288	58.290	59.310
Collectie	195.088	220.000	210.000	200.000	200.000
Automatisering	99.067	91.575	93.178	94.808	96.467
Totaal lasten	2.436.646	2.436.176	2.422.309	2.443.150	2.471.481
Bedrijfsresultaat	-113.359	-27.812	20.954	30.061	21.727
Rentebaten/-lasten	-2.526	-4.850	-4.850	-4.850	-4.850
TOTAAL RESULTAAT	-187.501	-32.662	16.104	25.211	16.877