



# **BIBLIOTHEEK MIDDEN-BRABANT VERBINDT**

**ONDERZOEK NAAR DE MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE VAN DE BIBLIOTHEEK  
MIDDEN-BRABANT**

Onderzoeksrapport

**Bibliotheek Midden-Brabant verbindt: Onderzoek naar de maatschappelijke relevantie van de Bibliotheek Midden-Brabant**

Tilburg, januari 2019

Dr. Roel Rutten  
Departement Organizationalwetenschappen  
Universiteit van Tilburg

Postbus 90153  
5000 LE Tilburg

Copyright – Kopiëren, distribueren en vertonen van deze publicatie evenals materiaal afgeleid van deze publicatie is uitsluitend toegestaan onder uitdrukkelijke vermelding van: Roel Rutten, Departement Organizationalwetenschappen, Universiteit van Tilburg.



## INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
Opzet van het onderzoek	4
Een organisatie-theoretisch kader	6
Enkele kengetallen	8
Algemeen beeld van het netwerk van de Bibliotheek	9
Reden voor en belang van samenwerking met de Bibliotheek	13
Proces en uitkomsten van de samenwerking met de Bibliotheek	16
De vier Pijlers uit het beleidsplan	18
Conclusies en aanbevelingen	19
Bijlagen	
Personen en organisaties die hebben meegewerkt	22
Partners van de Bibliotheek Midden-Brabant	23
Vragenlijsten en gesprekspunten voor de groeps gesprekken	26

## INLEIDING

De Bibliotheek Midden-Brabant heeft een omvangrijk en groeiend netwerk in de regio Midden-Brabant. Partners met zeer verschillende achtergronden maken deel uit van dit netwerk, van sociale en welzijnsinstellingen tot ondernemers. Via verschillende kleinere locaties in dorpen en wijken is de Bibliotheek Midden-Brabant breed vertakt in de samenleving en staat zij letterlijk dicht bij haar partners en bezoekers. Samen met haar partners voert de Bibliotheek Midden-Brabant een groot aantal projecten uit rond een reeks van thema's. Deze situatie is het gevolg van bewuste beleidskeuzes van de Bibliotheek Midden-Brabant in de afgelopen jaren, die als doel hadden haar positie te versterken en nog meer maatschappelijk relevant te zijn.

Dit onderzoek richt zich op het netwerk van de Bibliotheek Midden-Brabant en de maatschappelijke relevantie van de Bibliotheek in dit netwerk. Daartoe beantwoordt het onderzoek de volgende vragen:

- Hoe ziet het netwerk van de Bibliotheek Midden-Brabant er uit en hoe kan dit netwerk verder worden versterkt?
- Hoe verloopt de samenwerking tussen de Bibliotheek Midden-Brabant en haar partners en hoe kan deze samenwerking verder worden verbeterd?
- In hoeverre is de Bibliotheek Midden-Brabant maatschappelijk relevant en hoe kan ze via haar netwerk haar maatschappelijke relevantie verder versterken?

Het antwoord op deze vragen zal mede richting geven aan het nieuwe beleidsplan dat de Bibliotheek Midden-Brabant medio 2019 zal ontwikkelen. Het onderzoek is uitgevoerd door het departement Organisationswetenschappen van de Universiteit van Tilburg.

## OPZET VAN HET ONDERZOEK

Dit onderzoek richt zich op de samenwerkingsrelaties tussen de Bibliotheek Midden-Brabant en haar partners. Daartoe zijn deze relaties in 2017, het meest recente jaar waarvoor volledige gegevens beschikbaar zijn, in beeld gebracht. Samenwerking is in dit onderzoek gedefinieerd als projecten waar zowel de Bibliotheek als één of meerdere partners inhoudelijk inbreng hebben. Enerzijds betekent dit dat met sommige partners meerdere projecten zijn uitgevoerd. Aan deze partners is gevraagd voor elk project een vragenlijst in te vullen. Anderzijds is niet met alle partners sprake van een samenwerkingsrelatie volgens de bovenstaande definitie. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om projecten waarbij de Bibliotheek alleen ruimtes ter beschikking stelt zodat partners een project kunnen uitvoeren. Deze partners zijn niet benaderd voor het onderzoek.

Op basis van de informatiebestanden van de Bibliotheek zijn voor 2017 in totaal 93 projecten geïnventariseerd waarvoor 84 partners zijn benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Dit betrof het invullen van een vragenlijst. Voor 60 projecten is een vragenlijst ingevuld, bij 33 projecten is sprake van non-response. Van enkele grote partners, zoals Contour de Twern en Tilliander, zijn voor sommige projecten wel vragenlijsten ingevuld, voor andere niet. Dit komt overeen met de non-response in het algemeen. In het vervolg van het onderzoek wordt steeds over ‘partners’ gesproken omdat in de meeste gevallen partner en project overlappen. Grote partners worden op deze manier meerdere keren geteld. Dit is verdedigbaar omdat de Bibliotheek bij grote partners projecten uitvoert met verschillende mensen van verschillende afdelingen, soms ook gevestigd op verschillende locaties. Binnen het kader van dit onderzoek, naar de aard en kwaliteit van de samenwerkingsrelaties, kunnen deze verschillende afdelingen als verschillende ‘partners’ gezien worden.

Het overzicht in Tabel 1 laat zien dat er geen systematische verschillen zijn tussen response en non-response wat betreft het type partner. De percentages ontlopen elkaar niet in die mate dat er inhoudelijk gezien sprake is van onder- of oververtegenwoordiging van bepaalde type partners. De onderzoeksresultaten geven dus een representatief beeld van de samenwerkingsrelaties van de Bibliotheek. Bovendien is de opzet van dit onderzoek kwalitatief van aard waardoor statistische verschillen tussen response en non-response niet relevant zijn.

**Tabel 1: Response en non-response**

Type partner	Response		Non-response	
	aantal	percentage	aantal	percentage
Onderwijsinstellingen	6	10%	2	6%
Overheidsinstellingen	5	8%	2	6%
Culturele instellingen	14	23%	8	24%
Sociale- en welzijnsinstellingen	20	33%	16	48%
Zakelijke instellingen	11	18%	3	9%
Sponsors	0	0%	0	0%
Anders*	4	7%	2	6%
Totaal	60	99%	33	99%

\*) Response: schrijver/dichter, politieke partijen, natuurbescherming. Non-response: natuurbescherming, politieke partij

Behalve partners zijn ook de Programmamakers van de Bibliotheek gevraagd een vragenlijst in te vullen. Deze mensen werken samen met de partners in de projecten. Voor het beoordelen van de samenwerkingsrelaties is het belangrijk beide kanten van de relatie in beeld te brengen. In totaal hebben verschillende Programmamakers voor in totaal 16 projecten een vragenlijst ingevuld. Hoewel verschillende Programmamakers meerdere vragenlijsten hebben ingevuld, wordt in het onderzoek gesproken van 16 medewerkers van de Bibliotheek. Dit omdat de afzonderlijke projecten in feite afzonderlijke samenwerkingsrelaties betreffen (naar analogie van projecten en partners). De oordelen van de medewerkers over de samenwerkingsrelaties komen sterk overeen met die van de partners. In het onderzoek worden daarom geen vergelijkingen gemaakt tussen partners en medewerkers op projectniveau.

De vragenlijsten voor de partners en de medewerkers waren grotendeels identiek en gingen met name in op de beoordeling van de samenwerking, zowel in termen van het contact tussen Bibliotheek en partner, als de resultaten van de samenwerking, het belang van de samenwerking voor de partner/Bibliotheek en de inzet (van mensen en middelen) voor het project. Specifiek voor de partners waren enkele vragen over de werkwijze en de duur van de samenwerking met de Bibliotheek. Respondenten zijn per email uitgenodigd om een vragenlijst in te vullen, het invullen gebeurde online. Voorafgaande aan de uitnodiging zijn de partners telefonisch geattendeerd op het onderzoek door medewerkers van de Bibliotheek.

Naast de vragenlijsten zijn twee groepsgesprekken gevoerd, één met een viertal partners en één met vijf programmamakers. Tijdens deze gesprekken is nader ingegaan op de doelen van de samenwerking, de werkwijze in de projecten en de rol van de Bibliotheek in relatie tot de partners. De gesprekken hebben waardevolle aanvullende informatie opgeleverd ten opzichte van de vragenlijsten.

## EEN ORGANISATIE-THEORETISCH KADER

Het onderzoek naar de maatschappelijke relevantie en het netwerk van de Bibliotheek Midden-Brabant snijdt twee organisatie-theoretische vraagstukken aan. Ten eerste, de vraag naar de effectiviteit van netwerken; ten tweede, de vraag naar de aansturing van netwerken.

De effectiviteit van netwerken hangt af van de dichtheid van de relaties tussen de partners in het netwerk en van de kwaliteit van deze relaties. In een netwerk met een maximale dichtheid hebben alle partners een relatie met elkaar. In deze netwerken wordt kennis en informatie heel snel uitgewisseld maar kost het partners veel tijd om alle relaties te onderhouden en heeft niemand een onderscheidende positie. In een netwerk met minimale dichtheid is er één partner die relaties heeft met alle andere partners maar de andere partners onderhouden onderling geen relaties. De centrale partner heeft een zeer relevante positie maar is tevens een bottleneck voor het uitwisselen van kennis en informatie. Ook komen er geen initiatieven uit het netwerk omdat de partners elkaar niet kennen. In de werkelijkheid komen vooral tussenvormen van deze uitersten voor. Een gunstige netwerkpositie is er een waar er tussen verschillende sub-netwerken weinig relaties bestaan (lage dichtheid), terwijl er binnen de sub-netwerken veel relaties bestaan (hoge dichtheid). Een partner die de verschillende sub-netwerken verbindt, heeft zo een heel relevante positie. Naast de dichtheid van relaties in het netwerk is ook de kwaliteit van de relaties belangrijk. Hoe meer partners elkaar vertrouwen en hoe meer de partners beschikken over complementaire in plaats van overlappende kennis, hoe beter de samenwerking in het netwerk zal verlopen.

Kortom, een goede mix van hoge en lage dichtheid in combinatie met goede relaties geeft veel mogelijkheden tot succesvol samenwerken. Een netwerk dat effectief is voor de Bibliotheek Midden-Brabant voldoet daarom aan de volgende condities:

- Partners onderhouden relaties met elkaar vanwege elkaars aanvullende kennis.
- Partners vertrouwen elkaar.
- De Bibliotheek Midden-Brabant heeft relaties met belangrijke partners in alle sectoren van haar werkveld (cultuur, onderwijs, etc.).
- De Bibliotheek Midden-Brabant heeft relaties met verschillende secundaire partners in de diverse sectoren.
- Er zijn veel relaties tussen de partners binnen een sector (hoge dichtheid).
- Er zijn weinig relaties tussen partners tussen de sectoren (lage dichtheid).

Samenwerking in netwerken leidt voor organisaties tot spanning tussen, enerzijds, het aansturen van medewerkers die samenwerken met partners buiten de organisatie (extern management), en anderzijds, het aansturen van medewerkers die zich richten op het uitvoeren van taken binnen de eigen organisatie (intern management). Intern management is vooral gericht op efficiëntie. Dit wordt bereikt door taken zoveel mogelijk vooraf te plannen en uit te voeren tegen vaste budgetten. Dit maakt het werk transparant en controleerbaar voor managers maar ook voor, bijvoorbeeld, subsidiegevers zoals gemeenten. Extern management daarentegen is vooral gericht op flexibiliteit. Samenwerking met partners buiten de organisatie is maar gedeeltelijk planbaar. Doelen kunnen vooraf worden vastgelegd, maar de activiteiten die nodig zijn om de doelen te bereiken zijn dat veel minder. Onverwachte situaties komen vaak voor. In het belang van de voortgang moet daar snel op worden gereageerd, zonder tussenkomst van hogerehand. Extern management vraagt dus om veel meer operationele vrijheid voor medewerkers, wat tot onvoorziene maar noodzakelijke uitgaven kan leiden. Een belangrijke complicerende factor is dat intern en extern management niet van elkaar te

scheiden zijn. Medewerkers die samenwerken met partners buiten de organisatie (extern management) zijn afhankelijk van kennis van en ondersteuning door interne medewerkers (intern management) en de snelheid waarmee de interne medewerkers hun kennis en ondersteuning kunnen leveren. Anders gezegd, interne medewerkers worden deels in externe projecten 'binnengetrokken'. Hiertoe moet de interne organisatie flexibeler worden. Tegelijkertijd hebben externe medewerkers behoefte aan duidelijke kaders waarbinnen zij zelfstandig en flexibel kunnen werken. Middels deze kaders verzekert het management dat de externe medewerkers de doelen en belangen van de eigen organisatie blijven nastreven.

Waar de balans tussen operationele vrijheid en richtlijnen van hogerhand gelegd moet worden, is niet vanuit de theorie vast te stellen. Voor extern management ligt het accent meer op operationele vrijheid, voor intern management meer op richtlijnen. Duidelijk is wel dat een keuze voor samenwerken in netwerken noodzaakt tot meer operationele vrijheid in het intern management. Maar uiteindelijk is het een keuze van het management hoe de mix er uit ziet. Bij het maken van die keuze moet het management een aantal factoren overwegen:

- Het belang van de samenwerking met partners in het netwerk.
- De kennis en vaardigheden van intern en extern mensen om zelfstandig te werken.
- De financiële (on)mogelijkheden van de organisatie.
- De eisen die subsidiegevers stellen aan de wijze waarop de organisatie werkt.



## ENKELE KENGETALLEN

De 60 onderzochte projecten hebben in totaal ruim 14.500 mensen bereikt. De partnerorganisaties hebben daarvoor ruim €80.000 geïnvesteerd en ruim 2.900 uur gewerkt. De werkelijke cijfers liggen vermoedelijk fors hoger omdat niet alle projecten een schatting hebben kunnen geven van de inzet in gewerkte uren en Euro's. De genoemde getallen zijn exclusief de gewerkte uren en de financiële bijdrage van de Bibliotheek aan de projecten. Afgaande op deze cijfers kan, met een knipoog, worden gezegd dat er 14.500 mensen zijn 'bediend' met slechts 1,6 FTE aan gewerkte uren voor de prijs van twee kopjes koffie (€5,50) per persoon. Het is een hele grove indicator die desalniettemin laat zien dat de Bibliotheek met relatief beperkte middelen een groot maatschappelijk bereik heeft.

Een zinvolle vergelijking tussen de projecten in termen van het aantal mensen dat wordt bereikt, het aantal uren dat er aan wordt gewerkt en de investeringen in Euro's is niet te maken. De aard van de projecten is daarvoor veel te verschillend. Dat ligt ook voor de hand omdat projecten maatgericht zijn op verschillende doelgroepen.

De beschikbare gegevens laten zien dat de Bibliotheek zich vooral richt op (zeer) kleine projecten en zeer grote projecten. Dit spoort met het beleid van de Bibliotheek dat enerzijds gericht is op maatwerk voor specifieke doelgroepen en anderzijds op het bereiken van een breed publiek.

**Tabel 2: Aantallen projecten naar omvang**

Soort project	Aantal mensen bereikt	Aantal projecten
Zeer klein project	< 10 mensen	19 projecten
Klein project	10 - < 50 mensen	13 projecten
Middelgrote projecten	50 - < 100 mensen	10 projecten
Grote projecten	100 - < 350 mensen	4 projecten
Zeer grote projecten	≥ 350 mensen	13 projecten
---	Geen gegevens	1 project

## ALGEMEEN BEELD VAN HET NETWERK VAN DE BIBLIOTHEEK

Het uitsplitsen naar achtergrond van de 60 partners die aan het onderzoek hebben deelgenomen, laat zien dat de Bibliotheek een veelzijdig netwerk heeft en sterk is ingebed in de regio Midden-Brabant. Dit is een belangrijke indicator voor de maatschappelijke relevantie van de Bibliotheek. Belangrijk in dit verband is ook dat 11 van de 60 partners (18%) zakelijke partners zijn (inclusief sociale ondernemingen). Dit cijfer laat zien dat de Bibliotheek niet alleen een interessante partner is voor organisaties uit de 'traditionele' doelgroepen, zoals onderwijsinstellingen en sociale- en welzijnsinstellingen. Het indirecte bereik van de Bibliotheek is overigens fors hoger dan de 60 partners zelf. In veel gevallen werkten behalve de partner en de Bibliotheek nog één of meerdere andere organisaties aan het project. De 60 betrokken partnerorganisaties werkten op deze manier samen met ten minste 183 partners<sup>1</sup>. Dit betekent dat het effectieve bereik van de Bibliotheek een factor 3 hoger ligt dan het directe aantal partners. Ook dit is een belangrijke indicatie voor de regionale inbedding en de maatschappelijke relevantie van de Bibliotheek.

Het netwerk van de Bibliotheek genereert ook een groot aantal initiatieven voor samenwerken. In 24 gevallen kwam het initiatief tot samenwerking van de partners en in 10 gevallen was er sprake van een gezamenlijk initiatief van de Bibliotheek en de partner. In 19 gevallen was de Bibliotheek initiatiefnemer. (In vijf projecten nam een derde partij het initiatief tot samenwerken, meestal een overheidsorganisatie. In twee gevallen is de initiatiefnemer onbekend.) Dat wil zeggen, in slechts een derde van de samenwerkingen is de Bibliotheek de vragende partij. De verschillen tussen de verschillende typen partners met betrekking tot het nemen van het initiatief tot samenwerking zijn niet groot. Opvallend is wel dat bij de zakelijke partners het initiatief 7 van de 11 keer uitging van de Bibliotheek en slechts 3 keer van de zakelijke partner. Eén keer was er sprake van een gezamenlijk initiatief. Er lijken dus kansen te liggen voor de Bibliotheek in het zelf actief benaderen van zakelijke partners.

Van de 60 partners werken er 20 al drie jaar of langer samen met de Bibliotheek. Dit is een stabiele kern van vaste partners die duidt op een solide basisverankering in de regio. Een verdere 20 partners werkt één tot drie jaar samen met de Bibliotheek. Dit zijn middellange relaties en wijst op een keuze van de Bibliotheek voor het herhalen van goedlopende projecten. Nog eens 20 partners werken korter dan een jaar samen met de Bibliotheek, hetgeen wijst op een gezonde aandacht voor vernieuwing in het netwerk. Aan de andere kant, door deze mix van partners is het netwerk van de Bibliotheek de afgelopen jaren behoorlijk gegroeid. De vraag is met hoeveel partners de Bibliotheek relaties kan en wil onderhouden en of het accent van de netwerkstrategie van de Bibliotheek niet moet verschuiven van verbreden naar verdiepen. Wat betreft de duur van de samenwerking zijn er wel opvallende verschillen tussen de typen partners. Het onderwijs vormt de 'harde kern' van de partners terwijl de meeste nieuwe partners zakelijke instellingen zijn. Dit wijst er op dat de Bibliotheek bezig is met een gezonde verbreding van haar partners naar type partner en op deze manier haar mogelijkheden vergroot om als makelaar van/tussen partners op te treden.

Voor de partners van de Bibliotheek Midden-Brabant zijn vooral de gedeelde doelstellingen rondom 'sociale stijging' van belang<sup>2</sup>. Zowel de Bibliotheek Midden-Brabant als haar partners richten zich in belangrijke mate op mensen met een sociale achterstand. Dit maakt hen tot 'natuurlijke partners' in een groot aantal projecten waarbij men elkaars kennis aanvult. Belangrijk is verder dat de Bibliotheek

<sup>1</sup> Zie bijlage **Vragenlijst voor partners**, 15<sup>e</sup> bolletje (vraag 23 in de enquête).

<sup>2</sup> 'Verheffing van het volk' door mensen te leren lezen is een historische kerntaak van bibliotheken.

Midden-Brabant een neutrale organisatie is in de zin dat haar personeelsbestand divers is. Dit maakt de Bibliotheek Midden-Brabant toegankelijk voor heel verschillende groepen in de samenleving. Ook de brede publieksfunctie van de Bibliotheek Midden-Brabant en het feit dat de bibliotheek via vele kleinere locaties breed is vertakt in de regio vinden de partners belangrijk. De Bibliotheek Midden-Brabant is hierdoor een interessante partner voor organisaties die zich op een breed publiek richten, maar ook voor organisaties met een specifieke doelgroep. Via de Bibliotheek Midden-Brabant kunnen ook deze specifieke groepen worden bereikt. In het verlengde hiervan liggen er bij de partners twee vragen met betrekking tot de nieuwe locatie van de hoofdvestiging van de Bibliotheek Midden-Brabant in de Tilburgse Spoorzone. Gaat de aandacht voor de centrale vestiging niet ten koste van de aandacht voor de kleinere locaties? En, hoe zorg je er voor dat ook mensen met een sociale achterstand de weg vinden naar een prestigieuze locatie als de LocHal (de nieuwe hoofdvestiging)? Met andere woorden, ook op de nieuwe locatie moet de bibliotheek toegankelijk blijven voor een breed publiek.

Ook de programmamakers zijn van mening dat de rol van de Bibliotheek Midden-Brabant afhankelijk is van het project en de partners die daarbij betrokken zijn. Soms is de Bibliotheek de spin in het web, soms een co-producent. Dit is mede afhankelijk van de kennis die de Bibliotheek in het project inbrengt. De programmamakers onderschrijven het belang van de Bibliotheek Midden-Brabant als een neutrale organisatie. Daarbij gaat het niet alleen om de diversiteit van het personeel (wat relevant is om een brede doelgroep te bereiken), maar ook dat de Bibliotheek geen winstoogmerk heeft (wat gunstig is bij samenwerking met zeer uiteenlopende typen partners).

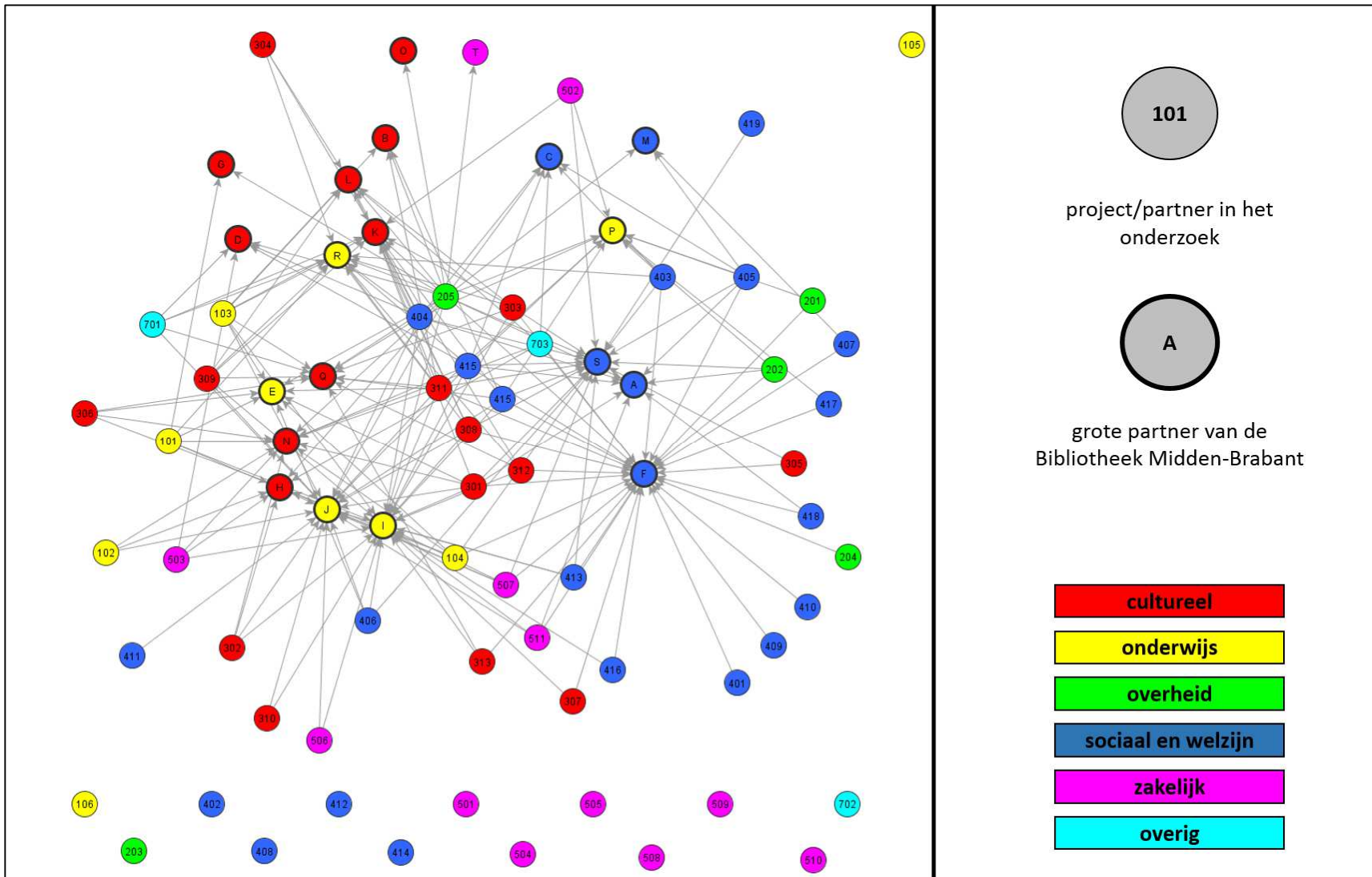
Figuur 1 laat zien hoe de partners van de Bibliotheek Midden-Brabant onderling zijn genetwerkt (in 2017). Alle onderzochte projecten zijn voorgesteld als een bolletje (met een nummer dat het project/de partner aangeeft). De kleur van het bolletje geeft de sector aan. Figuur 1 laat zien in welke mate de projecten (de partners in het project) genetwerkt zijn met elkaar en met een twintigtal grote partners van de Bibliotheek Midden-Brabant. De grote partners zijn aangegeven als een bolletje met een dikke rand (met een letter die de partner aangeeft)<sup>3</sup>. Alle projecten en partners hebben een relatie met de Bibliotheek Midden-Brabant maar vanwege de overzichtelijkheid zijn deze lijntjes niet weergegeven.

De partners in de **culturele sector** (rood) hebben onderling een groot aantal relaties (subnetwerk met een hoge dichtheid). Binnen het subnetwerk cultuur zijn met name de NWE Vorst (K), het Stadsmuseum (N) en de Stichting Sania (O) centrale partners. Een zelfde beeld is te zien in de **sector onderwijs** (geel). Ook hier is sprake van een hoge dichtheid in het subnetwerk en zijn Fontys (I) en Tilburg University (J) de centrale partners. De **sector sociaal en welzijn** (donkerblauw) wordt gedomineerd door met name twee centrale partners, Contour de Twern (F) en Vluchtelingenwerk (S). Er zijn echter duidelijk minder relaties tussen de partners in de sector sociaal en welzijn (subnetwerk met een matige dichtheid). Opvallend is dat de partners in de **zakelijke sector** (paars) onderling vrijwel geen relaties onderhouden (subnetwerk met een lage dichtheid). Derhalve is er ook geen centrale partner in deze sector. De **sector overheid** (groen) en de restcategorie **overig** (lichtblauw) laten een beeld zien dat lijkt op de zakelijke sector. Deze twee sectoren spelen overigens geen belangrijke rol in het netwerk van de Bibliotheek Midden-Brabant. Wat verder opvalt is dat de relaties tussen de sectoren voor het gehele netwerk vrij beperkt zijn (lage dichtheid). Geen enkele sector heeft een substantieel aantal relaties met andere sectoren.

Dit wil zeggen dat in het netwerk als geheel de Bibliotheek Midden-Brabant een centrale positie inneemt omdat ze de subnetwerken met elkaar verbindt. De verbindende rol heeft de Bibliotheek ook

<sup>3</sup> Zie bijlagen **Partners van de Bibliotheek Midden-Brabant** voor een overzicht van de namen.

met betrekking tot haar zakelijke partners onderling. Dit komt overeen met het feit dat (sociale) ondernemers een relatief nieuwe groep is in het netwerk van de Bibliotheek Midden-Brabant die nog in het netwerk moet 'ingroeien'. Daarbij kan de Bibliotheek een faciliterende rol spelen. In de sectoren onderwijs, cultuur en sociaal en welzijn is de Bibliotheek Midden-Brabant veel meer één van de vele partners. Dit komt overeen met het feit dat deze sectoren al een lange traditie hebben van samenwerken in projecten. Samenvattend laat Figuur 1 zien dat de Bibliotheek Midden-Brabant een sleutelspeler is in de regio in het sociaal-maatschappelijk veld en daarom een grote maatschappelijke relevantie heeft.

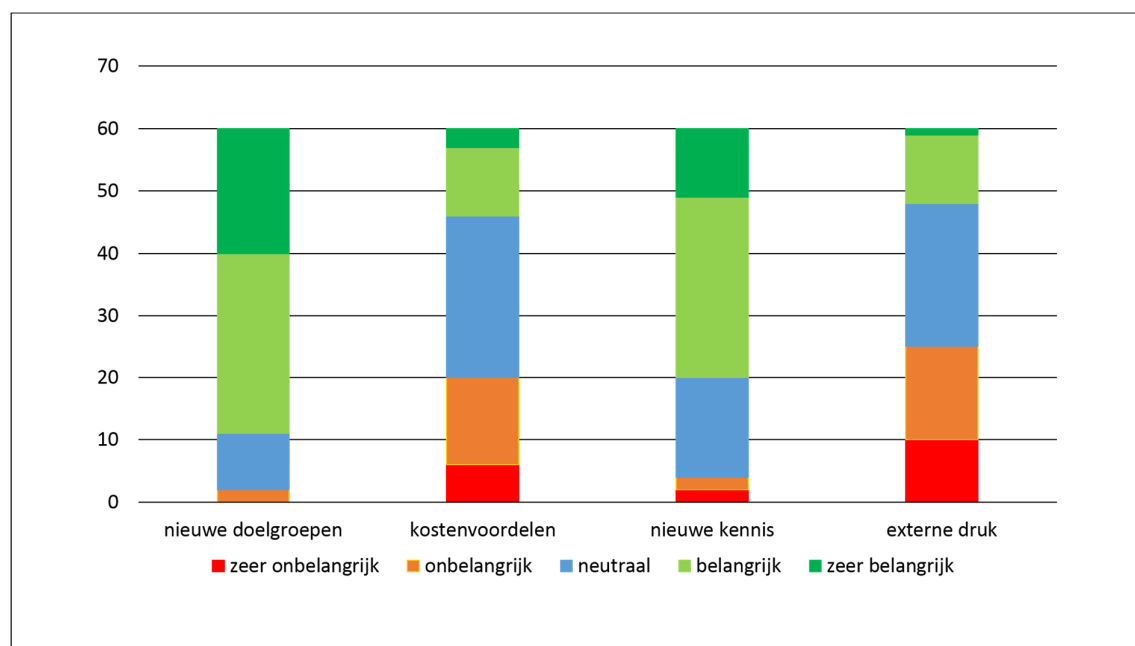


Figuur 1: Het netwerk van de Bibliotheek Midden-Brabant (Zie Bijlage 3 voor nummers en letters)

## REDEN VOOR EN BELANG VAN SAMENWERKING MET DE BIBLIOTHEEK

Samenwerking is voor zowel de partners als voor de Bibliotheek een strategische keuze. Voor 50 van 58 partners die de vraag naar het belang van de samenwerking hebben beantwoord, is samenwerken met de Bibliotheek (zeer) belangrijk. Van de medewerkers vindt 14 van de 16 de samenwerking (zeer) belangrijk.

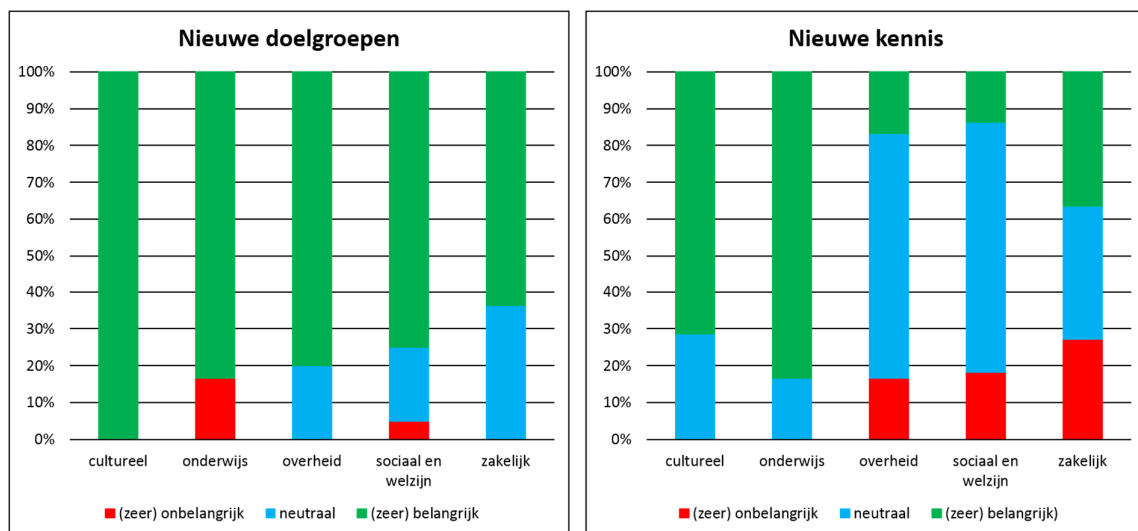
De belangrijkste reden voor partners om met de Bibliotheek samen te werken is het bereiken van nieuwe doelgroepen. 49 van de 60 partners vindt dit (zeer) belangrijk. Daarnaast is het opdoen van nieuwe kennis een belangrijke reden voor samenwerking. 40 van de 60 partners vindt dit (zeer) belangrijk. Beide redenen sluiten naadloos aan bij de kernactiviteiten van de Bibliotheek: verbinden en kennisoverdracht. Naast deze inhoudelijke redenen voor samenwerking is de partners ook gevraagd naar het belang van 'zakelijke' redenen voor samenwerking: het behalen van kostenvoordelen en externe druk. Dat laatste speelt bijvoorbeeld wanneer subsidie gekoppeld is aan de voorwaarde om samen te werken. Deze redenen zijn veel minder belangrijk. Slechts 14 van de 60 partners vindt kostenvoordelen (zeer) belangrijk en 12 van de 60 partners vindt externe druk (zeer) belangrijk voor het aangaan van samenwerking met de Bibliotheek. Het belang van de samenwerking verschilt niet noemenswaardig per type partner.



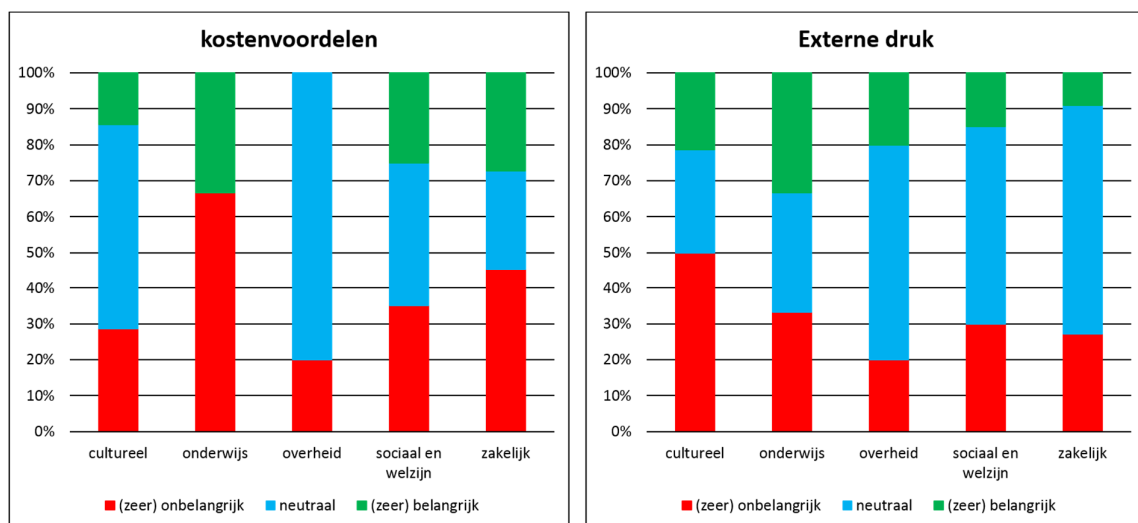
**Figuur 2: Reden voor samenwerking (partners)**

Gesplitst naar type partner zijn er enkele verschillen te zien in het belang van de reden voor samenwerking met de Bibliotheek. Het **bereiken van nieuwe doelgroepen** is voor alle typen partners een cruciale reden voor samenwerking met de Bibliotheek. Het hebben van een breed netwerk is daarom voor de Bibliotheek een strategische kernwaarde. Een deel van de zakelijke partners hecht minder waarde aan het vinden van nieuwe partners, waarschijnlijk omdat zij meer inzetten op het verdiepen dan het verbreden van hun netwerken. Het opdoen van **nieuwe kennis** is voor culturele instellingen en onderwijsinstellingen een (zeer) belangrijke reden om samen te werken met de Bibliotheek. Dit is veel minder het geval voor overheidsinstellingen, sociale- en welzijnsinstellingen en

zakelijke instellingen. Het zijn van kenniscentrum alleen is dus niet voldoende voor de Bibliotheek. Kennis wordt waardevol door het leggen van verbindingen (toegang tot nieuwe doelgroepen). De rol van de Bibliotheek is er daarmee een van kennismakelaar. Het behalen van **kostenvoordelen** is voor een beperkte groep van partners een (zeer) belangrijke reden om samen te werken met de Bibliotheek. Dit geldt voor alle typen partners. Dit is verklaarbaar vanuit het feit dat er een (toenemende) schaarste is van (publieke) middelen en partners daarom gedwongen zijn (of worden) om scherp op de kosten te letten. **Externe druk** speelt een beperkte rol bij de partners. Opvallend is dat voor onderwijsinstellingen zowel 'externe druk' als 'kostenvoordelen' relatief zwaar wegen. Vooral bij deze partners, maar ook in het algemeen, is het daarom aan te bevelen om voorafgaande aan de samenwerking duidelijk naar elkaar uit te spreken wat het doel en het beoogde resultaat is van de samenwerking. Voor 16 van de 60 partners spelen zowel kosten als externe druk een (zeer) belangrijke rol om samen te werken met de Bibliotheek. Deze partners zitten verspreid over alle typen. Dit wil zeggen dat ruim een kwart van alle partners behoefte heeft aan een zakelijke en doelmatige samenwerking met de Bibliotheek.



Figuur 3: Inhoudelijke reden voor samenwerken (partners)



Figuur 4: zakelijke reden voor samenwerken (partners)

Zoals gezegd is de aanvullende kennis van de Bibliotheek Midden-Brabant ten opzichte van de partners een zeer belangrijke reden voor samenwerking. Partners hechten daarbij veel aan de deskundigheid van de Bibliotheek Midden-Brabant rond het tegengaan van laaggeletterdheid. Wat de partners betreft, moet de Bibliotheek deze focus vasthouden en zich richten op primair onderwijs en lezen in het algemeen. Een regisserende rol van de Bibliotheek Midden-Brabant in het netwerk vinden partners niet nodig. Omdat de netwerken van de partners deels overlappen, kent men elkaar toch wel. Daarbij zien de partners de inhoudelijke rol van de Bibliotheek Midden-Brabant (lezen), verhalen vertellen, laaggeletterdheid tegengaan) meer zitten dan een regisserende rol. Ook de aanwezigheid op meerdere locaties is belangrijk voor de partners. Dit maakt het mogelijk voor klanten/bezoekers om op één plek hun vragen te stellen en daarop een compleet antwoord te krijgen. Met cultuur als verbindende factor kunnen de Bibliotheek Midden-Brabant en haar partners gezamenlijk klanten bedienen. Veel klanten vragen actieve aandacht en begeleiding en dat kan beter worden georganiseerd door samenwerking. Als meerdere organisaties een klant in beeld hebben, is de kans het grootst dat deze persoon goed bediend wordt. Anders gezegd, samenwerking op locatie maakt de diensten van de Bibliotheek Midden-Brabant en haar partners beter toegankelijk voor moeilijk bereikbare groepen. Samenwerken rond het werven, begeleiden en vasthouden van klanten (en groepen) levert zodoende de meeste maatschappelijke meerwaarde op.

Wat betreft de positie van de Bibliotheek Midden-Brabant als kenniscentrum signaleren de programmamakers dat de Bibliotheek terrein verloren heeft als kenner van literatuur. Literaire werken (zoals romans en dichtbundels) zijn vrijwel verdwenen uit de collectie van de kleinere vestigingen. Literaire en hoger opgeleide lezers nemen de Bibliotheek Midden-Brabant daarom minder serieus. In de ogen van de programmamakers heeft de Bibliotheek deze traditionele doelgroep wat verwaarloosd ten gunste van inzet voor 'sociale stijging'. Wellicht omdat de Bibliotheek niet 'te elitair' wil zijn. Hierdoor gaat echter kennis verloren die relevant is voor samenwerking met bijvoorbeeld onderwijsinstellingen rondom leren lezen.

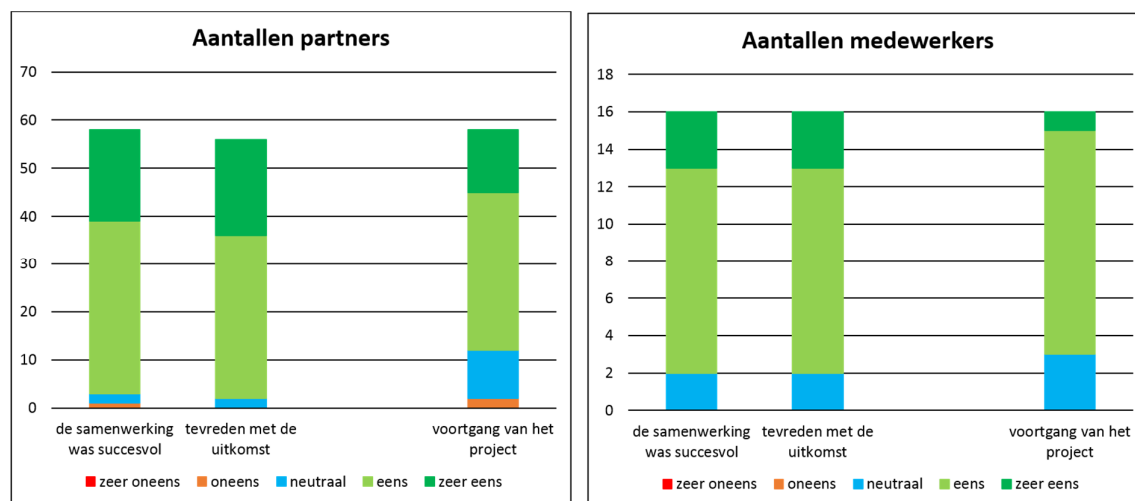
Een mogelijk complicerende factor bij de uitvoering van projecten is de invloed van sponsors. Veel sponsors of geldgevers hebben zichzelf maatschappelijke doelen gesteld, dit geldt voor zowel ondernemingen als overheidsorganisaties, en zij willen 'waar voor hun geld'. Dit vertaalt zich vooral in het feit dat sponsors willen meebeslissen over de besteding van het geld. Op dit punt heeft de Bibliotheek Midden-Brabant nog geen beleid ontwikkeld. De uitdaging is om de eigen onafhankelijkheid van de Bibliotheek te waarborgen en tegelijkertijd tegemoet te komen aan wensen van de geldgevers.



## PROCES EN UITKOMSTEN VAN DE SAMENWERKING MET DE BIBLIOTHEEK

De tevredenheid van de partners over de samenwerking met de Bibliotheek is zeer hoog. Gevraagd naar hun tevredenheid over de toegankelijkheid, deskundigheid, snelheid van handelen, betrouwbaarheid en de daadkracht van de Bibliotheek in de samenwerkingsprojecten, geven alle partners ten minste een voldoende op alle vijf de aspecten. Veel partners waarderen de samenwerking met de Bibliotheek als (zeer) goed tot uitstekend. Dit betekent dat de samenwerking tussen de Bibliotheek en de partners (zeer) soepel verloopt en er geen sprake is van structurele problemen. Dit beeld wordt bevestigd door de waardering van het samenwerkingsproces zelf. Zowel partners als medewerkers van de Bibliotheek geven aan dat er een (zeer) grote mate van vertrouwen was in de samenwerking en dat die bijdraagt aan kennisuitwisseling in de projecten.

De grote mate van tevredenheid over het proces van samenwerking hangt samen met de eveneens (zeer) grote tevredenheid over de resultaten van de samenwerking. Zowel partners als programmamakers zijn in overgrote mate van mening dat de samenwerking in de projecten succesvol was, en men is (zeer) tevreden met de uitkomsten. Ook over de voortgang van de projecten zijn alle partijen (zeer) tevreden.



Figuur 5: Beoordeling samenwerkingsresultaten

Zoals uit de enquêteresultaten blijkt, zijn de partners zeer enthousiast over de inhoudelijke samenwerking met de Bibliotheek Midden-Brabant. In het gesprek werden daar enkele organisatorische kanttekeningen bij gezet. In zijn algemeenheid observeren de partners dat de programmamakers regelmatig flexibeler willen zijn dan dat de regels toelaten. In hun ervaring zijn de verschillende afdelingen binnen de Bibliotheek nog te veel van elkaar gescheiden eilanden. Door te 'ontschotten' kan de backoffice nauwer worden betrokken bij de projecten. Dit komt de inhoudelijke samenwerking ten goede omdat de Bibliotheek Midden-Brabant en haar partners dan samen met de klanten/bezoekers naar oplossingen kunnen zoeken. Klantgericht denken en flexibiliteit komen zo nog meer voorop te staan. Bevoegdheden zouden daartoe lager in de organisatie van de Bibliotheek gelegd kunnen worden, bij de programmamakers, zodat zij meer ruimte hebben om zelf middelen te mogen inzetten en uitgeven en de backoffice aan te sturen vanuit de projecten. In dit verband bevestigen de partners nogmaals het belang van co-locatie (meerdere instellingen op één locatie). Dit

leidt tot kortere lijnen en een inhoudelijk betere afstemming tussen de Bibliotheek Midden-Brabant en haar partners.

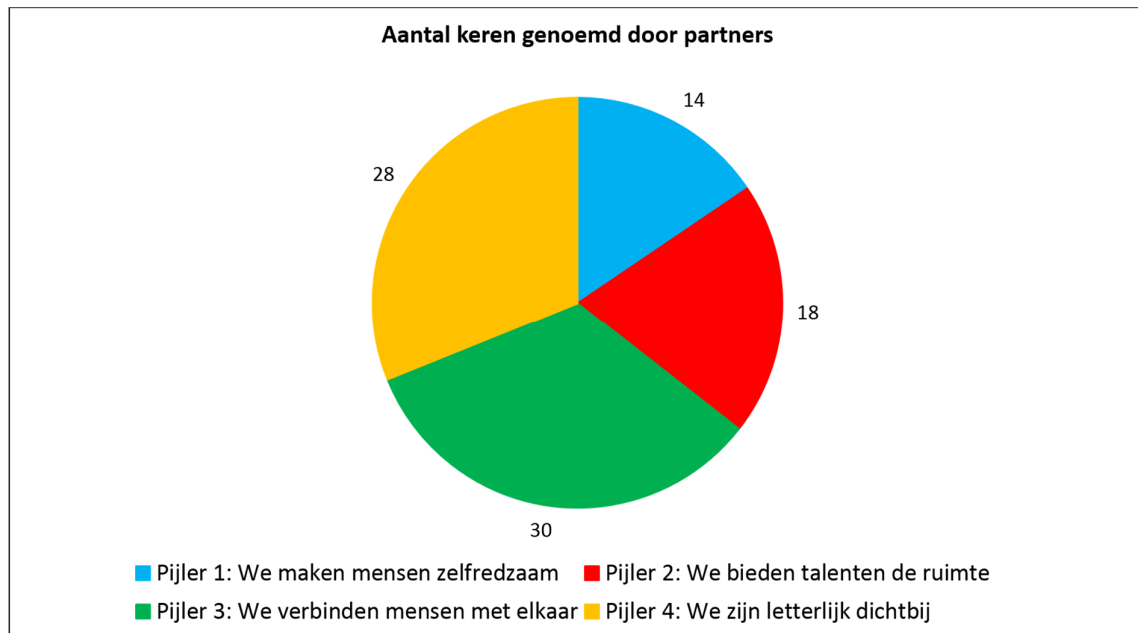
De programmamakers zijn evenals de partners inhoudelijk zeer enthousiast over de samenwerking. Verder bevestigen zij de kanttekeningen die de partners maken over de interne organisatie van de Bibliotheek Midden-Brabant. Ze geven aan met enige regelmaat last te hebben van de interne regels van de Bibliotheek. Enkele voorbeelden:

- Kleine vragen van partners die opkomen tijdens een project, kunnen niet altijd worden beantwoord omdat in andere situaties zo'n antwoord in rekening wordt gebracht. De afdeling Educatie bijvoorbeeld moet declarabel zijn en kan niet de titels van tien relevante boeken aanleveren als een partner in het kader van een project daar om vraagt. Voor de samenwerking met de partners zou het juist prettig zijn als dit soort kleine vragen wel beantwoord kan worden.
- Programmamakers willen graag de kennis van de Bibliotheek Midden-Brabant inzetten in projecten maar kunnen niet onderhandelen met partners of kortingen geven met het oog op toekomstige samenwerkingen. Dit leidt er in een aantal gevallen toe dat partners de kennis elders – en soms goedkoper – halen dan bij de Bibliotheek.
- Het is voor programmamakers vaak moeilijk beroep te doen op de backoffice in het kader van een project omdat de backoffice apart gebudgetteerd is. Dit leidt er toe dat programmamakers zelf oplossingen bedenken, bijvoorbeeld rond marketing en communicatie, die de backoffice kwalitatief beter had kunnen doen. Partners krijgen zo niet altijd de beste kennis van de Bibliotheek. De praktijk van het zelf doen door programmamakers leidt er ook toe dat ze vaak meer uren aan projecten besteden dan begroot.

Kortom, er wordt een verschil ervaren in de mate waarin de programmamakers en de backoffice flexibel kunnen zijn. Dit leidt tot wrijving in de uitvoering van de projecten die zowel door partners als programmamakers wordt ervaren.

## DE VIER PIJLERS UIT HET BELEIDSPLAN

Van 34 projecten hebben programmamakers aangegeven welke Pijlers uit het Beleidsplan van de Bibliotheek ze bedienen. Vrijwel alle projecten bedienen meerdere Pijlers, in enkele gevallen zelfs alle vier. Verder blijkt dat alle Pijlers een substantieel aantal keren wordt genoemd, wat betekent dat alle Pijlers van het Beleidsplan relevant zijn. Tegelijkertijd is het aantal projecten dat Pijlers 3 en 4 bedient beduidend groter dan het aantal projecten dat Pijlers 1 en 2 bedient. Eén derde van de projecten bedient Pijlers 1 en 2, Pijlers 3 en 4 worden elk eveneens door één derde van de projecten bedient. Dit verschil is te verklaren uit het feit dat projecten voor Pijlers 3 en 4 relatief gemakkelijk te organiseren zijn. Deze Pijlers vertegenwoordigen de brede publieksfunctie van de Bibliotheek. Pijlers 1 en 2 richten zich op specifieke doelgroepen en vragen meer inspanning om ze te organiseren.



**Figuur 6: Projecten naar Pijler**

## CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Uit het onderzoek komen nadrukkelijk twee dingen naar voren. Enerzijds heeft de Bibliotheek Midden-Brabant een groot en relevant netwerk en is ze breed vertakt in de regio. Via dit netwerk slaagt de Bibliotheek er in om uiteenlopende doelgroepen te bereiken met relevante projecten die alle vier de Pijlers uit het beleidsplan invullen. De inhoudelijke samenwerking met de partners verloopt uitstekend. Belangrijker nog, de partners waarderen de Bibliotheek om de juiste reden: als een laagdrempelig kenniscentrum rondom lezen en verhalen vertellen. De strategie van de afgelopen jaren, die gericht was op verbreden (samenwerking met meer en meer diverse partners) en bijdragen aan ‘sociale stijging’, is succesvol omgezet in activiteiten en resultaten. Daarmee is de vraag naar de maatschappelijke relevantie van de Bibliotheek Midden-Brabant overtuigend en positief beantwoord. Daarbij is het goed om te onderstrepen dat de maatschappelijke relevantie van de Bibliotheek Midden-Brabant voor een belangrijk deel geleverd wordt via de geografische vertakking in kleinere locaties in de regio. Via deze locaties kan de Bibliotheek maatwerk leveren richting zowel partners als klanten.

Anderzijds is er een spanningsveld binnen de Bibliotheek Midden-Brabant tussen het werken in projecten en de backoffice. In de projecten kunnen de programmamakers heel flexibel zijn, maar die flexibiliteit geldt in mindere mate voor de diensten die via de backoffice worden geleverd. Dat wil zeggen, de programmamakers werken op basis van een andere organisatorische logica dan de backoffice: flexibiliteit en probleem oplossen tegenover efficiënt en rendabel. Op zichzelf is deze duale logica verdedigbaar: programmamakers werken met partners voor projecten, de backoffice werkt voor de Bibliotheek Midden-Brabant in zijn geheel. Tegelijkertijd blijkt uit het onderzoek dat de Bibliotheek Midden-Brabant haar maatschappelijke meerwaarde verder kan vergroten door de inzet van de backoffice juist wel flexibeler te maken. Hier ligt dus een strategische maar ook een politieke keuze. De strategische keuze is aan het management van de Bibliotheek Midden-Brabant over de mate waarin het de backoffice kan en wil flexibiliseren. De politieke keuze betreft de financiers van de Bibliotheek (de gemeenten in de regio Midden-Brabant); in hoeverre kunnen en willen zij die flexibilisering faciliteren, ook wanneer dit betekent dat de grip op de uitgaven deels verminderd.

Los van deze strategische en politieke keuzes, volgen er uit het onderzoek een aantal aanbevelingen voor de Bibliotheek Midden-Brabant:

1. **Van verbreden naar verdiepen.** In de afgelopen jaren heeft de Bibliotheek Midden-Brabant succesvol ingezet op het verbreden van haar netwerk. De ervaringen in de projecten met partners leert dat samenwerking vaak intensief is en vraagt om de inzet van zowel de kennis van programmamakers als de backoffice. De Bibliotheek Midden-Brabant zou toekunnen met minder partners maar de relaties met deze partners verdiepen; dat wil zeggen, meer tijd en middelen aan de partners besteden. Met welke partners de relatie verdiept moet worden en welke partners losgelaten kunnen worden, hangt af van de beleidsprioriteiten die de Bibliotheek Midden-Brabant zich stelt. Een mogelijk aanknopingspunt in dit verband zijn de Vier Pijlers. Pijler 3 (mensen verbinden) en Pijler 4 (letterlijk dichtbij zijn) zijn kwantitatief het belangrijkste. Pijler 1 (zelfredzaam maken) en Pijler 2 (talent de ruimte bieden) dragen inhoudelijk meer bij aan ‘sociale stijging’ maar vragen meer inspanningen van de Bibliotheek. Pijlers 3 en 4 bedienen een brede doelgroep, Pijlers 1 en 2 richten zich op specifieke groepen. De Bibliotheek Midden-Brabant kan er voor kiezen meer in te zetten op bepaalde Pijlers en daar een trekkersrol (blijven) spelen. Rond andere Pijlers kan de Bibliotheek dan meer als co-producent op te treden en zich richten op het ondersteunen van partners die het project trekken. Loslaten van partners wil niet zeggen dat de Bibliotheek Midden-

Brabant niet meer met deze partners samenwerkt, maar dat de Bibliotheek zich beperkt tot het ondersteunen van initiatieven van deze partners.

2. **Structureel overleg tussen programmamakers.** De programmamakers hebben de afgelopen jaren veel kennis en ervaring opgedaan rondom het organiseren, coördineren en uitvoeren van projecten. Het structureel delen en uitwisselen van deze kennis en ervaring biedt de mogelijkheid van elkaar te leren en de samenwerking met de partners verder te verbeteren. Verder hebben de programmamakers ervaring met het omgaan met de backoffice in projecten. Door deze ervaringen te delen, kunnen wellicht enkele praktische oplossingen worden gevonden om de backoffice flexibeler bij projecten te betrekken, los van een eventuele formele 'ontschotting' van de organisatie.
  
3. **Het ontwikkelen van een projectkader.** Een projectkader moet dienen als leidraad voor programmamakers bij het ontwikkelen en uitvoeren van projecten. Dat de Bibliotheek Midden-Brabant projectmatig werkt, wil niet zeggen dat alle medewerkers in gelijke mate projectmatig denken. In een projectkader kan de Bibliotheek voor alle projecten een aantal zaken vastleggen, zoals:
  - *Rol in het project:* de Bibliotheek Midden-Brabant als trekker van het project, als co-producent of als ondersteuner/dienstverlener. De rol in het project moet richtinggevend zijn voor de tijd en middelen die aan het project besteed kunnen worden.
  - *Doel van het project:* op welke wijze draagt het project bij aan het realiseren van de beleidsprioriteiten van de Bibliotheek Midden-Brabant. Dit moet duidelijk beargumenteerd worden ter legitimering van de inzet van tijd en middelen voor het project.
  - *Projectuitvoering:* geeft aan waar de balans tussen flexibiliteit (vrijheid voor de programmamakers) en meer hiërarchische aansturing (van de backoffice) gelegd wordt. In hoeverre en onder welke voorwaarden kan een programmamaker de backoffice inzetten voor een project. Deze kaders vooraf vastleggen, helpt de programmamakers bij de uitvoering van het project.
  - *Relevante kennisgebieden:* aangeven welke kennis de Bibliotheek Midden-Brabant inzet voor het project en in hoeverre deze kennis binnen de Bibliotheek aanwezig is en bij wie. Belangrijk is voorts aan te geven in hoeverre deze kennis strategisch belangrijk is voor (een kerncompetentie is van) de Bibliotheek Midden-Brabant.

Het doel van het projectkader is enerzijds het maken van afwezig: hoe relevant is het project voor de Bibliotheek Midden-Brabant, anderzijds het vooraf aangeven van de vrijheidsgraden van de programmamakers in het project. In het projectkader komen strategische (top-down) en operationele (bottom-up) afwegingen bij elkaar en worden vastgelegd in een uitvoeringskader. Dit kader moet leidend zijn bij de inzet van tijd en middelen, maar niet rigide. Er kunnen redenen zijn om gedurende het project van het kader af te wijken. Verder kunnen programmamakers gedurende de uitvoering rapporteren over het project aan het management op basis van het projectkader. Zodoende wordt het projectkader een instrument voor management en uitvoering van projecten.

Het antwoord op de drie onderzoeksvragen kan dus als volgt worden samengevat. De Bibliotheek Midden-Brabant heeft een divers en breed vertakt netwerk in Midden-Brabant. Ze is maatschappelijk relevant vanuit haar positie als kenniscentrum rondom lezen en verhalen vertellen en het inzetten van deze kennis in projecten met partners waarbij (voor een belangrijk deel) vanuit kleine locaties maatwerk wordt geleverd voor partners en klanten. Een verdere

versterking van haar maatschappelijke relevantie kan de Bibliotheek Midden-Brabant bereiken door haar netwerk te verdiepen (de beschikbare middelen inzetten voor een selectiever aantal partners) en door de samenwerking tussen de programmamakers en de backoffice te versterken (ontschot, flexibiliseren). Hiertoe zal het management van de Bibliotheek Midden-Brabant enkele strategische keuzes moeten maken over welke partners en welke (typen) projecten voor de Bibliotheek het belangrijkste zijn. Het management zal ook enkele organisatorische keuzes moeten maken over de mate waarin de organisatie 'ontschot' kan worden. Op basis van deze keuzes kan het management van de Bibliotheek Midden-Brabant het gesprek aan met de gemeenten in de regio om de financiering voor de Bibliotheek naar de toekomst te waarborgen de belangrijke maatschappelijke functie van de Bibliotheek te blijven invullen.

## **BIJLAGE I**

### **PERSONEN DIE HEBBEN MEEGEWERKT AAN HET ONDERZOEK**

#### **Projectleider**

Roel Rutten (Universiteit van Tilburg)

#### **Projectcoördinator**

Els Liebrechts (Universiteit van Tilburg en Bibliotheek Midden-Brabant)

#### **Studentmedewerkers van de Universiteit van Tilburg**

Zeb Bergsma

Isabelle Galofaro

Daniëlle Hendriks

Milou van der Hoeven

Annika Wortelboer

#### **Vertegenwoordigers van partnerorganisaties**

Ruud van Eeten (Tiliander)

Emmi Elias (Rode Kruis)

Thea Stokermans (Contour de Twern, locatie 't Sant)

Gerda de Vries (Feniks)

#### **Programmamakers van de Bibliotheek Midden-Brabant**

Renske Jongejan

Emely Kok

Yolanda van Leest

Mai van der Limpd

Coosje van der Pol

## BIJLAGE 2

### PARTNERS VAN DE BIBLIOTHEEK MIDDEN-BRABANT

#### Partners uit het onderzoek (nummers van Figuur 1)

<b>Onderwijs</b>	
1.01	Tilburg University Junior
1.02	Fontys Hogeschool Kind en Educatie, locatie Pabo Tilburg
1.03	Tilburg University/Academic Forum
1.04	Tilburg University
1.05	LEF - Linux Educatie Foundation
1.06	Kaatje Chocolaatje
<b>Overheid</b>	
2.01	gemeente Goirle
2.02	Gemeente Hilvarenbeek
2.03	Buurtsport Tilburg
2.04	Coöperatie Biest-Houtakker
2.05	Gemeente Tilburg
3.01	Stadsgidserij Tilburg
<b>Cultuur</b>	
3.02	Stichting Tilburgse Taol
3.03	Spruit kinderfestival
3.04	Stichting Dr PJ Cools msc
3.05	B.O.E.K. Festival
3.06	Kesselsmuseum
3.07	Contactraad Cultuur Goirle
3.08	Theaters Tilburg
3.09	Tilt
3.10	Festival Mundial
3.11	Het Ronde Tafelhuis
3.12	DansBrabant
3.13	CC Jan van Besouw
<b>Sociaal en welzijn</b>	
4.01	Rode Kruis Tilburg e.o.
4.02	Kiwanis
4.03	Wijkcentrum Koningshaven
4.04	ContourdeTwern
4.05	ContourdeTwern
4.06	Stichting Veteranen hart van Brabant
4.07	Stichting Samen Top
4.08	Stichting Roze Maandag
4.09	Rode Kruis Tilburg e.o.
4.10	De Vergeten Tuin



4.11	Kant Social Design
4.12	Lokale omroep Goirle ( LOG)
4.13	Stichting Tilburg in Dialoog
4.14	AntiRacismeGroep ARG
4.15	ContourdeTwern
4.15	Feniks Emancipatie Expertise Centrum Tilburg
4.16	Zorgcentrum Thebe Elisabeth
4.17	Contourdetwern
4.18	KBO afd. Goirle
4.19	Stichting Oisterwijk Centraal
<b>Zakelijk</b>	
5.01	Blz boekhandel Buitelaar
5.02	Broodje Aap & Linke Soep
5.03	buro plot
5.04	EZ Boekhouding
5.05	VGVisionary
5.06	Pathé Tilburg
5.07	wereldpodium
5.08	Eetcafe de Tijd Oisterwijk
5.09	Art Dumay
5.10	Roel Diepstraten Natuurbeleving
5.11	Dementie Coöperatie Oisterwijk
<b>Overig</b>	
7.01	Frank van Pamelen
7.02	Lijst Riel Goirle
7.03	Vereniging Natuur en Milieu Hilvarenbeek

### Grote partners van de Bibliotheek (letters van Figuur 1)

<b>Onderwijs</b>	
E	Cobbenhagen Center
I	Fontys
J	Tilburg University
P	Taalvrijwilligers
R	TILT
<b>Cultuur</b>	
B	Books4Life
D	CAST
G	Creative Coding Tilburg
H	Erfgoed Partners
K	NWE Vorst
L	Paradox
N	Stadsmuseum
O	Stichting Sania

Q	Theaters Tilburg
<b>Sociaal en welzijn</b>	
A	Alzheimer Nederland
C	Buurtsport
F	Contour de Twern
M	Samen Top
S	Vluchtelingenwerk
<b>Zakelijk</b>	
T	ZZPermee

## BIJLAGE 3

### VRAGENLIJSTEN EN GESPREKSPUNTEN VOOR DE GROEPSPREKKEN

#### Vragenlijst voor partners

- Onder welke categorie valt uw organisatie?  
Onderwijsinstelling/ Overheidsinstelling/ Culturele instelling/ Sociale- en welzijnsinstelling/  
Zakelijke instelling/ Sponsor/ Anders
- Uw functie in uw organisatie
- Hoeveel mensen werkten er ongeveer in uw organisatie in 2017?  
Minder dan 50/ Tussen de 50 en 250/ Meer dan 250
- Hoe lang werkt u al samen met de Bibliotheek Midden-Brabant?  
6 maanden of minder/ 12 maanden of minder/ 24 maanden of minder/ 36 maanden of minder/  
meer dan 36 maanden (5)
- Hoe beoordeelt u in het algemeen de Bibliotheek Midden-Brabant als partner?  
  
Toegankelijkheid; deskundigheid; snelheid van handelen; betrouwbaarheid; daadkracht  
slecht/ matig/ voldoende/ goed/ uitstekend
- Hoe belangrijk zijn onderstaande redenen voor uw organisatie om samen te werken met de  
Bibliotheek Midden-Brabant?  
  
Bereiken van nieuwe doelgroepen; behalen van kostenvoordelen; ontwikkelen van nieuwe  
kennis; externe druk om samen te werken  
  
Zeer onbelangrijk/ onbelangrijk/ neutraal/ belangrijk/ zeer belangrijk
- Naam van het project/activiteit
- Wat is uw rol in het project/activiteit?
- Doel van het project/activiteit
- Hoe vaak heeft dit project/activiteit zich herhaald in 2017?
- Hoeveel bezoekers heeft elke herhaling van het project/activiteit bereikt? (per herhaling  
aangeven)
- Wie nam het initiatief voor het project/activiteit?  
Uw organisatie/ Bibliotheek Midden-Brabant/ anders

- Hoeveel mensen in uw organisatie waren er bij het project/activiteit betrokken?
- Wat is de geschatte totale bijdrage van de eigen organisatie aan het project/activiteit? uren/ kosten in €/ overig
- Hoeveel verschillende partnerorganisaties, met uw organisatie inbegrepen, waren er bij het project/activiteit betrokken en wie zijn deze?
- In hoeverre is het project/activiteit belangrijk voor uw organisatie? heel onbelangrijk/ onbelangrijk/ matig/ belangrijk/ heel belangrijk
- In hoeverre behoort het project/activiteit tot uw core-business? totaal niet/ bijna niet/ een beetje/ best veel/ heel veel
- Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen. Als er wordt gesproken over een projectteam dan bedoelen we het team bestaande uit de hoofdcontactperso(n)en van alle organisaties die aan het project/activiteit hebben meegewerkt.  

we vertrouwden elkaar in het project; ik kon rekenen op andere mensen binnen dit projectteam; ik doe vaak aan kennisuitwisseling binnen dit projectteam; ik deel kennis met andere leden van dit projectteam; onze samenwerking met het projectteam was succesvol; we zijn tevreden over de uitkomsten van deze samenwerking  
 zeer mee oneens/ mee oneens/ neutraal/ mee eens/ zeer mee eens
- Hoe beoordeelt u de voortgang van het project/activiteit? slecht/ matig/ voldoende/ goed/ zeer goed

### **Vragenlijst voor medewerkers van de Bibliotheek Midden-Brabant**

- Naam van het project/activiteit
- Wat is uw rol in het project/activiteit?
- Doel van het project/activiteit
- Hoe vaak heeft dit project/activiteit zich herhaald in 2017?
- Hoeveel bezoekers heeft elke herhaling van het project/activiteit bereikt? (per herhaling aangeven)
- Wie nam het initiatief voor het project/activiteit? Partner/ Bibliotheek Midden-Brabant/ anders
- Wat is de geschatte totale bijdrage van de bibliotheek aan het project/activiteit? uren/ kosten in €/ overig

- Hoeveel mensen van de bibliotheek waren er bij het project/activiteit betrokken?
- Hoeveel verschillende partnerorganisaties, met de bibliotheek inbegrepen, waren er bij het project/activiteit betrokken en wie zijn deze?
- Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen. Als er wordt gesproken over een projectteam dan bedoelen we het team bestaande uit de hoofdcontactperso(n)en van alle organisaties die aan het project/activiteit hebben meegewerkt.

we vertrouwden elkaar in het project; ik kon rekenen op andere mensen binnen dit projectteam; ik doe vaak aan kennisuitwisseling binnen dit projectteam; ik deel kennis met andere leden van dit projectteam; onze samenwerking met het projectteam was succesvol; we zijn tevreden over de uitkomsten van deze samenwerking  
 zeer mee oneens/ mee oneens/ neutraal/ mee eens/ zeer mee eens

- Aan welke pijler of pijlers van de Bibliotheek Midden-Brabant draagt het project/activiteit bij? Pijler 1 (Zelfredzaamheid); Pijler 2 (Talentontwikkeling); Pijler 3 (Verbinding); Pijler 4 (Dichtbij)
- Hoe beoordeelt u de voortgang van het project/activiteit? slecht/ matig/ voldoende/ goed/ zeer goed
- In hoeverre is het project/activiteit belangrijk voor de bibliotheek? heel onbelangrijk/ onbelangrijk/ matig/ belangrijk/ heel belangrijk

### **Gesprekspunter partnerorganisaties**

#### *Thema 1: Doelen van samenwerking*

- Waarom werken de partners samen met BMB? Is dat een strategische keuze van de partners? Is het omdat BMB het graag wil? Is het omdat andere/ externe partijen (bijvoorbeeld de gemeente) dat graag willen?
- Waaruit bestaat het voordeel/ de meerwaarde van samenwerken met BMB? (What's in it for you?)
- Wat zijn criteria voor maatschappelijke meerwaarde en hoe meet je ze?
- Wat kun je/kunnen partners zelf doen om de samenwerking met BMB te versterken/ te intensiveren? Wat zijn partners bereid om zelf te investeren in de samenwerking met BMB?

#### *Thema 2: Werkwijze in projecten*

- In hoeverre is bedrijfsmatig/zakelijk werken belangrijk in de samenwerking met BMB? Dat wil zeggen: strak op de financiën zitten, strakke plannings maken.
- Hoe komen projecten tot stand?
- Wordt bedrijfsmatig/zakelijk werken in de toekomst belangrijker?

#### *Thema 3: Rol van BMB in het netwerk*

- Hoe zien de partners BMB, als een centraal punt in het netwerk of als een perifere actor?
- Als het gaat om relaties tussen de partners, welke rol zou BMB daar kunnen spelen? Makelaar (het bij elkaar brengen van partners)? Regisseur (het coördineren van samenwerking tussen partners)?

- Wat voor soort activiteit zou je graag zien ter gelegenheid van de opening van de nieuwe locatie van BMB? BMB wil iets voor de partners organiseren, waar denk je aan?

#### *Thema 4: Thema's voor samenwerking*

- Rond welke thema's/ onderwerpen kan de samenwerking met BMB versterkt worden? Denk aan wat bredere maatschappelijke thema's zoals participatie/meedoen in de samenleving.
- Wat is de komende jaren belangrijker voor uw organisatie: wat algemenere projecten/ activiteiten om een groot publiek te bereiken of kleinschalige projecten om maatwerk te leveren voor specifieke doelgroepen?
- In hoeverre zijn er contacten tussen de partners onderling? Is het belangrijk om als partners onderling contacten te hebben, of is het voldoende om alleen met BMB samen te werken?
- Welke partners van BMB zijn voor uw organisatie relevant om mee samen te werken?
- Rond welke thema's/ beleidsterreinen is samenwerking tussen partners relevant?

### **Gesprekspunten programmamakers Bibliotheek Midden-Brabant**

#### *Thema 1: Doelen van samenwerking*

- Waaruit bestaat het voordeel/ de meerwaarde van samenwerken met BMB?
- Wat kun BMB doen om de samenwerking met de partner te versterken/ te intensiveren?

#### *Thema 2: Werkwijze in projecten*

- In hoeverre is bedrijfsmatig/zakelijk werken belangrijk in de samenwerking met partners? Dat wil zeggen: strak op de financiën zitten, strakke planningen maken.
- Wordt bedrijfsmatig/zakelijk werken in de toekomst belangrijker?
- In de samenwerking met partners hebben programmamakers ruimte nodig om zelf beslissingen te kunnen nemen. Over activiteiten maar ook over inzet van middelen. In hoeverre is die ruimte er?
- Hoe zou de interne organisatie van BMB verbeterd kunnen worden zodat de samenwerking met partners nog beter verloopt?

#### *Thema 3: Rol van BMB in het netwerk*

- Hoe ziet BMB zichzelf, als een centraal punt in het netwerk of als één van de vele organisaties in het veld?
- Als het gaat om relaties tussen de partners, welke rol zou BMB daar kunnen spelen? Makelaar (het bij elkaar brengen van partners)? Regisseur (het coördineren van samenwerking tussen partners)?

#### *Thema 4: Thema's voor samenwerking*

- Rond welke thema's/ onderwerpen kan de samenwerking met de partners versterkt worden? Denk aan wat bredere maatschappelijke thema's zoals participatie/meedoen in de samenleving.
- Wat is de komende jaren belangrijker voor uw BMB: wat algemenere projecten/ activiteiten om een groot publiek te bereiken of kleinschalige projecten om maatwerk te leveren voor specifieke doelgroepen?