

De bibliotheek in een Multifunctionele Accommodatie

Zo maak je het een succes.

Een richtingwijzer met tips en voorbeelden uit de praktijk voor concrete invulling van samenwerking.



Inhoud

1. Inleiding
pagina 3
2. Stap één: lees je in en informeer bij anderen
pagina 5
3. Hoe te starten?
pagina 6
4. Volgende stap: leer elkaar kennen
pagina 11
5. Invulling van samenwerkingsverbanden in meer algemene zin
pagina 14
6. Daadwerkelijke ontwikkeling van de MFA
pagina 20
7. Concrete invulling
pagina 26

1. Inleiding

Vaak worden de bibliotheek en partners door de gemeente, als belangrijkste subsidiegever, gevraagd om gezamenlijk in één pand te trekken om zowel synergie als kostenbesparing door efficiency te realiseren. Vaak wordt pas ná de beslissing om gezamenlijk in een pand te trekken, de vraag gesteld hoe iedereen het beste samen kan werken.

Bovenstaande volgorde blijkt in de praktijk geen recept voor succes te zijn. Beter zou zijn om te beginnen met de hoofdvraag: 'Wie willen wij als bibliotheek zijn en waarom willen we dat?'. Daaruit volgen dan automatisch de vragen of de bibliotheek dat zelfstandig kan bereiken, of beter in samenwerking met anderen. En zo ja, hoe de verdeling van taken en verantwoordelijkheden dan zou moeten zijn.

In deze publicatie stippen we in het kort wat praktische en meer algemene aandachtspunten aan waar je mee te maken kunt krijgen bij het opzetten en implementeren van een samenwerking tussen bibliotheek en partners, die (ook) samen één pand betrekken (de Multifunctionele Accommodatie: 'MFA', of vaak aangeduid als 'Gecombineerde Instelling'). De samenwerking kan leiden tot een fusie door de partners tot één organisatie, een Multifunctionele Organisatie of 'MFO'.

We nemen je mee op weg naar een succesvolle MFA. Met aandachtspunten, tips en trucs uit de praktijk. Het begint 'hoog over' met algemene punten die aandacht behoeven en wordt steeds concreter. Van het 'waarom' steeds meer naar het 'hoe'.

Deze richtingwijzer legt de focus op de MFA, maar het begint in de basis vanzelfsprekend met vraagstukken over samenwerking in meer algemene zin. Dit kan leiden tot een concreet samenwerkingsverband en invulling daarvan door gezamenlijk een pand te betrekken.

Dat gaat dus primair om een concrete invulling van **samenwerking**, níet om vraagstukken die alleen gaan over gezamenlijke huisvesting en deling van faciliteiten van enkele maatschappelijke organisaties in één gebouw. Weliswaar kan hiermee een mogelijke

efficiëncyslag bereikt worden (belangrijk voor de gemeente als subsidiegever), maar ontstaat er geen synergie (waarbij activiteiten en doelgroepen van de partners elkaar aanvullen en versterken) en draagt daarmee ook niet bij aan het (ook) door de gemeente gewenste maatschappelijke impact.

Als bibliotheken en andere maatschappelijke organisaties samenwerken, kan die maatschappelijke impact bestaan uit:

- Een geïntegreerd dienstenaanbod, zoals cursussen, trainingen, lezingen, programmering. Dit zal met name spelen in het welzijn-, cultuur- en educatiedomein waar persoonlijke ontwikkeling en vergroten van kansen en mogelijkheden voor inwoners centraal staat;
- Innovatie door gezamenlijk nieuwe activiteiten te ontwikkelen en een bredere financieringsbasis te vormen, gebruik makend van het gezamenlijk netwerk;
- Optimaal gebruik van beschikbare ruimten, waarbij het belang van - en behoefte bij - inwoners centraal staat;
- Multidisciplinaire ondersteuning, met elkaar aanvullende diensten van de diverse samenwerkende partners, om de participatie van inwoners in de samenleving te verbeteren.

Synergie ontstaat door kennis, ervaring en programmering te delen tussen maatschappelijke partners, met elkaar aanvullende doelgroepen en dienstverlening, en door programmering op elkaar af te stemmen. Door ook gezamenlijk onder één dak gevestigd te zijn, wordt meerwaarde gecreëerd waarbij voldoende mogelijkheden bestaan (indien gewenst) voor deelnemende partijen om hun eigen identiteit en herkenbaarheid bij het publiek en hun doelgroepen te behouden. Samen onder één dak leidt tot meer openingsuren, een breder aanbod en een meer robuuste bibliotheek als belangrijke trekker én facilitator binnen een MFA.



2. Stap één: Lees je in en informeer bij anderen

Er is al veel kennis en ervaring met het opzetten van een MFA. In Nederland zijn er momenteel al zo'n 200 te vinden en in vele daarvan neemt de bibliotheek een belangrijke rol in. Maak daarom gebruik van de beschikbare informatie en praktijkervaringen van collega's, POI's en rapporten van organisaties als Atlas Research.

Voor een eerste inventarisatie van mogelijkheden en aandachtspunten is zeer aan te raden om de een kijkje te nemen in het [Probiblio Samenwerkingsdossier](#) en de publicatie '[Handreiking krachtige cultuurkernen](#)'. In deze publicatie komen een aantal relevante vraagstukken aan bod, zoals:

- context waarbinnen MFA's opereren;
- proces van samenwerking;
- huisvestingvraagstukken;
- exploitatie en governance;
- horeca en branding.

Nuttige publicaties over dit onderwerp zijn verder:

- Bij samenwerking met partners: [Werkmateriaal samenwerking strategische partners](#).
- Horeca in de bibliotheek: Mocht de bibliotheek besluiten horecavoorzieningen willen realiseren in (meer) bibliotheekvestiging(en) dan is [deze paper](#) een goed startpunt.

Zie ook, voor meer ervaringen uit de praktijk: [Interview Marian Buvelot en Heidi Dijkstra: 'Het Huis van Eemnes is heel fijne plek om te zijn.'](#) of [Het motto van FORUM Groningen: 'Verken de wereld en ontdek de toekomst!'](#), of het interview met Maarten van Dongen, directeur/bestuurder bij Bibliotheek Velsen: [Maatschappelijk impact maken door samenwerking met partners](#).

Je kunt uiteraard ook contact opnemen met de adviseurs van Probiblio op het gebied van lokale samenwerkingen en MFA-MFO's voor een verkennend gesprek over de mogelijkheden en mogelijke valkuilen waar je mee te maken kunt krijgen bij het opzetten van een MFA.

3. Hoe te starten?

Begin met de hoofdvraag: wie wil je als bibliotheek zijn en waarom wil je dat? Daaruit volgt automatisch de vraag:

- a. of de bibliotheek dat zelfstandig kan bereiken, of beter in samenwerking met anderen en zo ja:
- b. hoe de verdeling van taken en verantwoordelijkheden dan zou moeten zijn.

Als die vraag helder is beantwoord, vanuit de eigen missie en visie en het daaruit voortvloeiende beleid, kun je bepalen met wie je kunt gaan samenwerken en op welke manier.

3.1 Werken vanuit de eigen visie en missie

Beleed begint bij de visie: wat is het maatschappelijke vraagstuk? Dan volgt de missie: dit zien wij als onze maatschappelijke opdracht of opgave. Die missie is op te splitsen in een 'tactische' fase: doelstellingen die zeggen: dit willen wij bereiken. De doelstellingen worden daarna geoperationaliseerd in resultaatafspraken. In de resultaatafspraken staat welke diensten geleverd worden en welke gewenste effecten hiermee beoogd worden.

Voorbeeld:

- *Visie: Een toenemend aantal mensen kan zich onvoldoende redden in de samenleving.*
- *Missie: Wij willen burgers ondersteunen bij het verhogen van hun zelfredzaamheid.*
- *Doelstelling: Ons doel is het percentage ... met x % te verhogen.*
- *Uitgangspunten: Uitgangspunten vormen de basis voor concrete uitwerking en invulling van de MFA als gebouw en de opdracht voor de architect dit uit te werken in een schetsontwerp, VO, DO en technisch budget.*
- *Resultaatafpraak: In 202.. levert de MFA de volgende diensten...*
- *Operationele planning: Inzet van middelen, gebruik m2, afspraken over (mede) gebruik etc.*

De visie bepaalt de vraag wat dit betekent voor de (beoogde of intensievere) samenwerking(sstrategie) met partners. Stel – en beantwoord – vragen als: wat is het doel van de samenwerking, aan wat voor soort partners hebben we behoefte, wat willen we bereiken, wat zijn de belangrijke dingen waar kunnen we samenwerken, wie doet wat, etc.



3.2 Analyse van gedeelde of aanvullende belangen en doelgroepen

Begin 'breed' met een inventarisatie van gedeelde missie, visie, doelgroepen en stakeholders. Ook kan alvast een mogelijke rolverdeling verkend worden tussen betrokken partijen/partners binnen een samenwerkingsverband.

Gestart zou kunnen worden met een schriftelijke inventarisatieronde, gevolgd door een eerste analyse van belangen en gedeelde of overlappende doelgroepen bij alle betrokken partijen die daarop inhoudelijk kunnen reageren.

Die verkregen informatie wordt verwerkt in een overzichtsrapportage. De rapportage is gefocust c.q. beperkt tot de volgende elementen:

- Per organisatie wordt aangegeven wat de missie en visie is en welke ambities men heeft voor de toekomst;
- Per organisatie wordt aangegeven welke sterke kanten en kansen men bij zichzelf ziet, en welke uitdagingen;
- Per organisatie wordt aangegeven welke doelgroepen men bereikt en welke men in de toekomst (beter) wil bereiken; Daarbij wordt kort aangegeven hoe er al wel wordt samengewerkt en hoe dat geïntensiveerd kan worden,

gefocusst op een specifieke, gezamenlijk geambieerde doelgroep. Dit kan leiden tot inzicht in sterktes en verbeterpunten in de samenwerking en is input voor een verdere, lange termijnvisie en strategie op het gebied van samenwerken.

Om de doelgroep(en) beter te leren kennen kan de klantsegmentatietool Whize/Mosaic gebruikt worden; [kijk hier voor meer informatie over Whize/Mosaic](#).

- Hoe nu verder? Met een analyse van gedeelde doelgroepen en ambities en de eerste voorstellen voor concrete vervolgstappen.

3.3 Verkrijgen van inzichten in de rolverdeling

Om inzicht te krijgen in de mogelijke rolverdeling tussen betrokken partijen/partners kun je de volgende vragen als uitgangspunt gebruiken:

Verwachtingen

- Wat zijn je verwachtingen bij de beoogde samenwerking? Wat hoop je te bereiken? Welke ambities heb je?
- Welke toegevoegde waarde bereik je met de beoogde samenwerking?
- Wat zijn de belangen? Met welke rechten en verplichtingen heb je te maken richting stakeholders en wat wil je hen (blijven) bieden in de toekomst?
- Wat verwacht je van de andere partijen qua ambities, belangen en toegevoegde waarde?
- Welke gedeelde ambitie zie je als je kijkt naar je eigen organisatie en de andere partijen?
- Waar kijk je naar uit en waar zitten mogelijke zorgen?

Netwerk

- Met welke organisaties werk je al samen, in welke mate (incidenteel of structureel bijvoorbeeld) en op welk thema?

Raakvlakken op het gebied van samenwerken

- Geef op hoofdlijnen aan welke doelgroepen relevant zijn voor je organisatie en welke behoefte zij hebben.
- Maak een overzicht van alle activiteiten op hoofdlijnen en geef aan welke activiteiten zich het beste lenen om daarbij samen te werken.

Huisvesting

- Waar moet een huisvesting minimaal aan voldoen om de ambities van je organisatie te kunnen vervullen?
- Wat zou je graag nog extra wensen als het gaat om huisvesting?

Organisatie

- Welke rol zou je willen vervullen in de samenwerking?
- Wat zijn de sterke punten binnen je eigen organisatie en waar zitten de verbeterpunten of kansen?
- Hoe zie je over 5 jaar de rol en positionering van je eigen organisatie binnen een samenwerkingsverband? Welke wensen zijn er voor een gezamenlijk beleid of programmering. Gezamenlijk als 'een cultuurhuis' of doorgaan met individueel aan te bieden diensten vanuit 1 locatie?

In deze fase van inventarisatie kan ook een 'sociogram' opgesteld worden. Daarmee wordt helder in kaart gebracht met wie wordt samengewerkt, in welke mate dat gebeurt en wat het belang van de samenwerkingsrelatie is en of het belang in de toekomst toe-/afneemt. Het kan de basis vormen voor verdere uitwerking van feitelijke samenwerking en het formuleren van een samenwerkingsstrategie.

Wat levert het opstellen van een sociogram kortweg op?

- Inzicht in je huidige samenwerkingspartners.
- Een visueel ('het sociogram') waarin alle samenwerkingspartners zijn weergegeven.
- Bewustwording in de organisatie van het belang van een strategische aanpak van samenwerking. Het geeft ook inzicht in het verschil tussen echte samenwerkingspartners en klantleveranciers-relaties, die je heel anders moet managen.
- Betere interne samenwerking, door met elkaar in gesprek te gaan over de uitkomsten van de analyse.
- Kennis om je samenwerkingsstrategie te formuleren.
- Het ontwikkelen van bestaande en nieuwe partnerschappen en meer gefundeerde managen van die samenwerkingspartners.

Kort gezegd verloopt het opstellen van een sociogram als volgt:

- Intake gesprek. Daarin wordt het doel dat de bibliotheek wil bereiken met het traject, de scope, de timing, de aanpak, etc. besproken.
- Als dat helder is starten de voorbereidingen. Die zijn gericht op het in kaart brengen van de belangrijkste samenwerkingspartners. Geïnterviewd wordt: wie zijn de eigen samenwerkingspartners en welk belang hebben ze voor de organisatie in het realiseren van de doelen.

- Die uitkomsten worden vervolgens met elkaar gedeeld in een sessie met de medewerkers en ontstaat er een overzicht van de belangrijkste partners waarmee wordt samengewerkt en eventuele potentiële partners. Ook is dit een belangrijke start om inzicht en bewustwording bij de medewerkers te verkrijgen door uitwisseling van kennis en ervaringen over de partners.
- Probiblio maakt daarna een analyse en visualisatie ('sociogram') van alle partners en potentiële partners. Je kan als bibliotheek vervolgens aan de slag met het formuleren van je samenwerkingsstrategie, waarbij Probiblio ondersteuning kan bieden.

Voor de analyse en uitwerking in een sociogram alsmede bij het aangaan en de ontwikkeling van samenwerkingsrelaties is het raadzaam om gebruik te maken van het door Common Eye ontwikkelde samenwerkingsmodel. Het Common Eye-model helpt om de belangrijkste randvoorwaarden voor effectieve samenwerking bij de partners onder de aandacht te brengen. Dit zijn:

- Gedeelde ambitie en belangen. *Is er een duidelijke en gedeelde ambitie, draagt de samenwerking daaraan bij? Zijn de belangen en doelen van de partners expliciet gemaakt en in hoeverre draagt de samenwerking daaraan bij?*
- De relatie tussen partijen; *hoe verloopt het onderlinge contact, de communicatie en de samenwerking op verschillende aspecten, wat kan er beter?*
- De condities organisatie en proces. *Hoe is de samenwerking georganiseerd, hoe werkt dat, komen partijen afspraken na, waar liggen verbeterpunten?*

Gedeelde ambitie

Partijen gaan pas samenwerken wanneer zij geloven dat de samenwerking betekenisvol is en ook echt meerwaarde oplevert voor de eigen organisatie. In de gedeelde ambitie van het samenwerkingsverband moeten alle partijen zich herkennen. Het goede gesprek hiervoor met elkaar voeren is van wezenlijk belang.

Recht doen aan belangen

Er zijn drie soorten belangen: individuele belangen - organisatiebelangen - collectieve belangen. Iedereen heeft belangen, het gaat erom recht te doen aan die belangen. Als dat niet gebeurt, gaan partijen dwarsliggen, haken ze af of gaan ze elkaar tegenwerken. Het is de kunst om met respect voor elkaars belangen te komen tot oplossingen die in ieders belang zijn.

Persoonlijk samenwerken

Samenwerken is een samenspel van mensen die al dan niet iets willen. Persoonlijke verhoudingen en relaties spelen altijd een rol en zijn net zo belangrijk als inhoudelijke argumenten. Het is mensenwerk en daarbij is altijd sprake van sociaalpsychologische processen en groepsdynamiek. Samenwerking overstijgt het individuele, maar tegelijkertijd neemt iedereen in een samenwerking zichzelf mee.

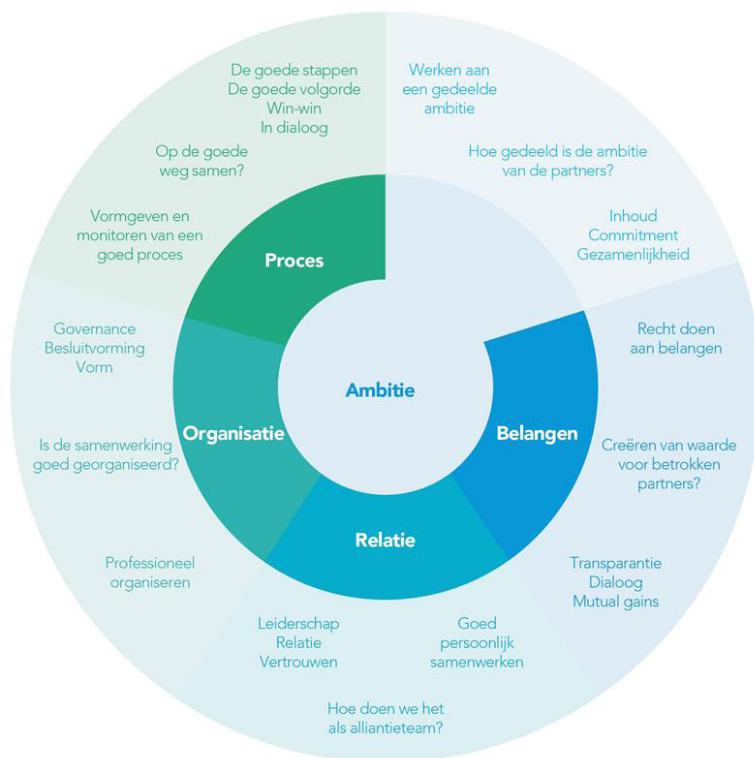
Professioneel organiseren

Ieder samenwerkingsverband moet je goed en professioneel organiseren. Een passende organisatievorm sluit een-op-een aan op de gedeelde ambitie. De vorm kan variëren van een volledig geïntegreerd model tot en met lossere vormen van samenwerking; het is aan de partners om daarin - in overleg met hun omgeving - passende keuzes te maken. In veel gevallen hanteren we het ontwerpprincipe zo 'licht' mogelijk te organiseren als mogelijk is, zodat maximale flexibiliteit geborgd wordt.

Betekenisgevend proces

Een belangrijke vraag waar je altijd mee te maken hebt in samenwerkingsverbanden is: Hoe pak je het aan? Een betekenisgevend proces geeft antwoord op de volgende vragen: Hoe kunnen we de goede dingen op het goede moment doen? Hoe komen we op een goede manier in gesprek en tot overeenstemming? Welke rol heeft een ieder daarbij en wie heeft de procesregie?

Bron: Samenwerkingsmodel van Common Eye



Bron: Samenwerkingsmodel van Common Eye



4. Volgende stap: leer elkaar kennen

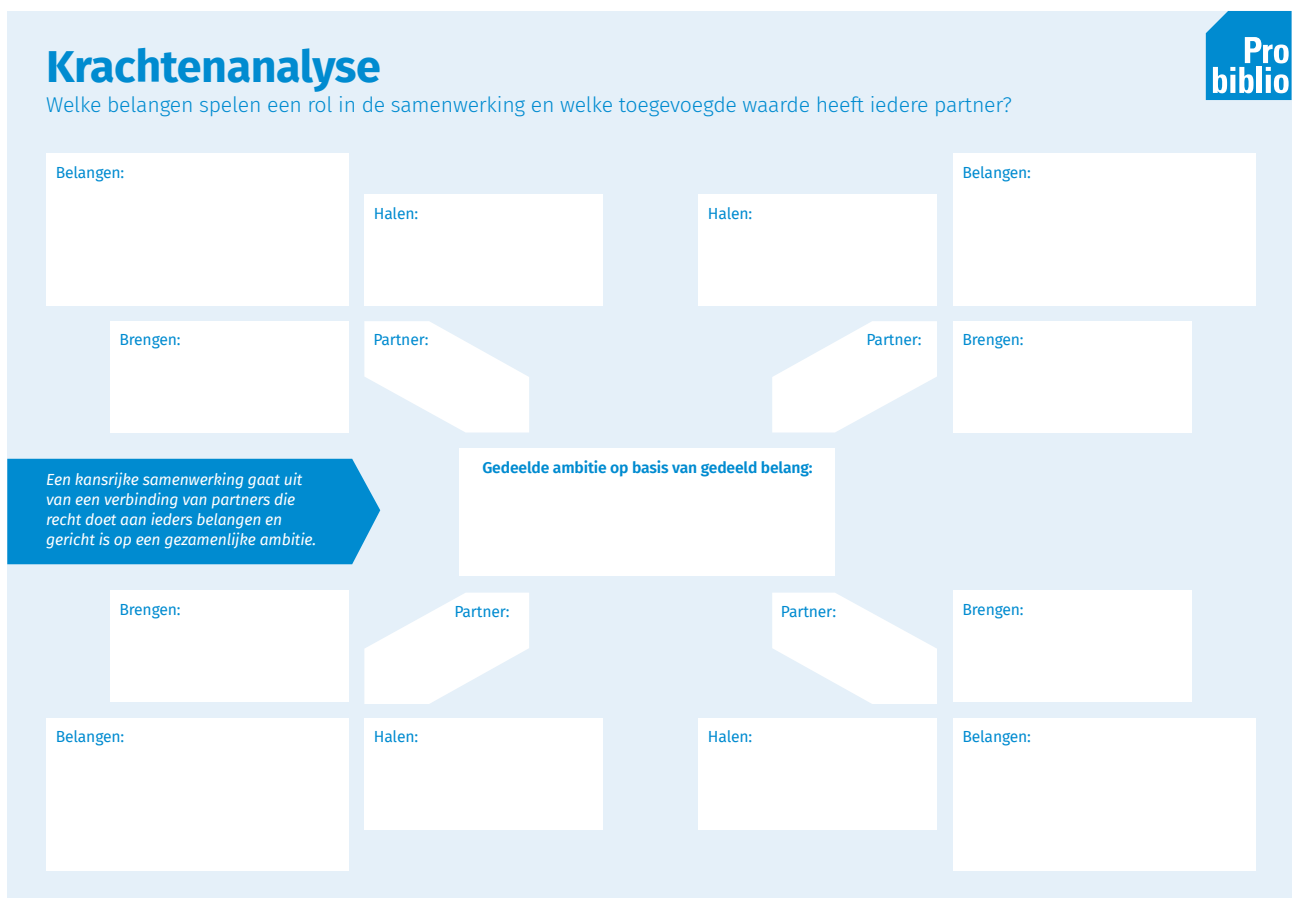
Om elkaar beter te begrijpen en te ontdekken waar overlappende visie, missie, doelstellingen en doelgroepen zijn, heeft Probiblio 'toolkits' ontwikkeld. Dit biedt inzicht om concrete vragen te beantwoorden als welke activiteiten gecombineerd kunnen worden. Maar ook waar die elkaar juist aanvullen, zodat de samenwerking synergie creëert (1+1=3).

Vragen en attentiepunten die in deze fase aandacht behoeven, zijn:

- Wat is de behoefte van de doelgroep en welk gecombineerd aanbod past daarbij?
- Wat wordt er nu al aangeboden en waar zitten de kansen?
- Tegen welke problemen loop je nu aan die gezamenlijk opgelost kunnen worden?
- Benoem waar de aansluiting is met eigen strategische doelen van de organisaties en wat het gezamenlijke strategische doel is.
- Zijn er kernindicatoren te benoemen wanneer het goed of slecht gaat?
- Hoe stem je open en eerlijk met elkaar af wat de leermomenten zijn en de koppeling naar het strategisch doel?
- Hoe bereik je de doelgroep?

De door Probiblio ontwikkelde toolkits bestaan uit:

- een **afwegingstabel** die inzicht geeft in de randvoorwaarden van een (te starten) samenwerking;
- een **krachtenanalyse** om meer inzicht te krijgen in wat iedere partner komt brengen/halen in een samenwerking;
- een **tool** die inzichtelijk maakt hoe samenwerkingen zich verhouden tot de strategische doelstellingen;
- een **stappenplan** voor het verhelderen en (opnieuw) vormgeven van samenwerkingen met partners binnen een multifunctionele accommodatie.



Belangrijk is om al in deze ‘verkennende’ fase de eigen medewerkers mee te nemen en te informeren over - en te betrekken bij - de vaststelling van nut én noodzaak tot samenwerking. Hierna wordt dat gezamenlijk concreter uitgewerkt. Laat de (medewerkers en staf van de) partners als eerste en belangrijke stap elkaar goed leren kennen en stimuleer de bereidheid om samen een aantrekkelijke plek te maken. Een plek waar iedereen uit de doelgroep(en) terecht kan voor zijn of haar

(hulp)vraag. Of waar men informatie kan ophalen of inspiratie kan opdoen als ‘broedplaats’ van nieuwe, inspirerende initiatieven en activiteiten in de buurt. Waar je een leven lang kunt leren, geïnspireerd raakt door nieuwe gedachten, kunst en cultuur.

Een plek ook waar dienstverlening door de partners aanvullend op elkaar is en maximale maatschappelijke waarde levert voor de inwoners en bezoekers van de MFA.

Zo wordt het begrip naar elkaar toe versterkt en ontstaat de zin om met elkaar ergens naartoe te werken. Met elkaar in gesprek gaan en uitleggen wat je doet (en voor wie) vormt de basis om een gezamenlijke MFA-cultuur en programmering op te bouwen. Verschillende organisaties kennen verschillende typen mensen, culturen, doelgroepen en soorten werkzaamheden. Om hier onderdeel van uit te maken wordt ook meerwaarde voor de bibliotheek gecreëerd en kan de bibliotheek nóg beter maatschappelijke waarde leveren. Als het goed is zal een MFA als geheel meer maatschappelijke waarde kunnen bieden dan de som van haar delen.

Begin dus als bibliotheek met het in orde krijgen van de interne kant van de bibliotheek ('wat is de koers van de bibliotheek'). Neem de medewerkers mee in die koers, zodat ze begrijpen wat die koers is en deze ook kunnen uitdragen. Dat schetst een duidelijk kader, waardoor medewerkers beter de noodzaak van samenwerking met andere partners begrijpen en daarmee de rol en positie van medewerkers van die andere partners beter kunnen begrijpen en waarderen.

Faciliteer die kennismaking. Maak als directie/mt tijd en financiële middelen vrij om samenwerking vorm te geven en samenwerking op de werkvloer te stimuleren. Betrek medewerkers actief bij het maken van keuzes en maak bijvoorbeeld op teamniveau budgetten vrij die men naar eigen goeddunken, in het belang van de bibliotheek, kan aanwenden zonder daar in alle gevallen akkoord op te vragen bij een mt-lid. Daarmee wordt het ook makkelijker om interactie aan te gaan met partners.

Naast kennismaking op 'werkvloer' niveau, is het ook belangrijk om een gezamenlijke bijeenkomst van directies, besturen en Raden van Toezicht (RvT) te organiseren. Men kan dan op informele wijze met elkaar kennis maken en denkbeelden en verwachtingen rond de samenwerking wijze delen.



5. Invulling van samenwerkingsverbanden in meer algemene zin

5.1. Algemeen

Als eerste, concrete stap in (verdergaande) samenwerking kun je starten om, vanuit het huidige aanbod, gezamenlijk te programmeren voor gedeelde of elkaar aanvullende doelgroepen door, gezamenlijk activiteiten te beginnen. Zoek vanuit daar samenwerking op én verdiep deze. Door gezamenlijk te programmeren en activiteiten te bundelen, kun je dit al op korte termijn vorm geven. Als onderdeel daarvan - en dienend als basis voor een meer brede, beoogde samenwerking op de lange(re) termijn - kan dan ook deling van faciliteiten besproken worden voor een hogere efficiency, verlaging van de lasten en vergroting van mogelijkheden of bereik (bijv. door gezamenlijk CRM, ICT of marketingtools te gebruiken).

Houd, bij een verder uitgewerkte gezamenlijke programmering, in de gaten dat verschillende partners ook verschillende doelgroepen hebben. Met name bij samenwerking met Welzijnsorganisaties kan het probleem opspelen dat de activiteiten zich (uitsluitend) gaan richten

op kwetsbare inwoners. De doelgroep bij de bibliotheek is breder, zeker op het gebied van cultuur, debat en educatie. Dat heeft minder te maken met kwetsbaarheid, maar meer met in contact komen, connectie maken, geïnspireerd raken. De bibliotheek moet dus ook in kaart brengen waar die bredere groep behoefte aan heeft en hoe zij aanvullend kan zijn op de door andere partners aangeboden diensten voor de doelgroepen waar zij zich op richten.

Bij het verder uitwerken van concrete, intensieve samenwerking tussen partners spelen de positie en rol van enkele specifieke stakeholders een belangrijke rol. We behandelen kort de positie en rol van:

- a. de bibliotheekorganisatie;
- b. het bestuur en toezicht op de bibliotheek;
- c. de gemeente als belangrijkste opdracht- en subsidiegever.

a. Positie en rol van de bibliotheek

Voor de bibliotheek, als belangrijke partner en vaak trekker van een op te richten MFA, is en blijft de eerder besproken vraag wie je als bibliotheek wilt zijn en waarom. Daaruit volgt de vraag of je dat doel als bibliotheek zelfstandig kunt bereiken of beter in samenwerking met anderen. En zo ja: hoe de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen samenwerkende partners dan zou moeten zijn.

Om een bredere basis in de toekomst te realiseren en om die reden de samenwerking met partners te intensiveren, moet de eigen positie en rol, nu en in de toekomst in het samenwerkingsverband helder voor ogen staan. Vragen die steeds beantwoord moeten worden zijn:

- Welke waarde men wil toevoegen binnen een samenwerkingsverband?
- Wat is daarvoor nodig?
- Wat is er al en wat moet er nog ontwikkeld worden?
- Wat betekent dat voor concrete acties voor de interne organisatie (ook financieel)?
- Hoe, op welk moment en met wie kan dat gerealiseerd worden?

Blijf als bibliotheek dus altijd de eigen missie, visie en daaruit voortvloeiende strategie in het vizier houden. En:

- Werk daarbij steeds vanuit je koersplan, vanuit je organisatiedoelen en ambities.
- Neem daarin de hele organisatie mee, blijf iedereen informeren en betrekken bij de koers en de keuze van samenwerkingspartners. Je doet dit traject immers samen.
- Neem als bibliotheek zelf de regie. Vraag aan de gemeente: wat willen jullie precies bereiken? De gemeente moet betrokken zijn, een partner in het proces in zijn plaats van alleen opdrachtgever.
- Borg het belang van de bibliotheek duurzaam in de samenwerkingsverbanden die je aangaat.
- Zorg ervoor dat je in verbinding staat - en blijft staan - met de buitenwereld en de behoeftes kent van je doelgroepen.



b. Positie en rol Bestuur (governance)

Bij het ontwikkelen van een gezamenlijke visie en mogelijk opgaan in een gezamenlijke organisatie (of - minder ingrijpend - gezamenlijk in een accommodatie intrekken en deze te exploiteren en beheren), is een belangrijke taak voor de RvT weggelegd in het kader van de Governance-code (zie [Introductie - Cultuur+Ondernemen \(cultuur-ondernemen.nl\)](#)). De rol van de RvT is actief te bewaken dat zij voldoende geïnformeerd wordt over de voortgang en waar nodig ook formeel wordt betrokken.

Bij een MFA komt er op het gebied van beheer en toezicht op de samenwerking meer kijken. Het gaat dan immers niet uitsluitend meer om beheer en toezicht op de individuele, samenwerkende partners, maar op de samenwerking binnen - en exploitatie van - een MFA an sich.

In de praktijk komen voor beheer en exploitatie van de MFA de volgende varianten voor.

Variant "Meerdere huurders"

In deze variant worden afspraken tussen één verhuurder (zoals een nieuw op te richten MFA Beheer Stichting, die op haar beurt een 'overkoepelende' huurovereenkomst heeft met de gemeente of commerciële verhuurder) en medehuurders gemaakt over gebruik en beheer.

Variant "Hoofdhuurder"

Een van de gebruikers (zoals de bibliotheek) is hoofdhuurder. In deze variant worden onderverhuur constructies (vast en flexibel) uitgewerkt.

In beide gevallen wordt de samenwerking concreet uitgewerkt in gebruikers- en samenwerkingsovereenkomsten (zie verderop)

Over de variant met een **Beheer Stichting** het volgende:

In deze variant blijven de hoofdgebruikers ook in de nieuwe situatie zelfstandige stichtingen met een eigen bestuur en eigen personeel en financiën. De contouren van hun beoogde samenwerking hebben zij vastgelegd in een gezamenlijk businessplan. In lijn hiermee kunnen de hoofdgebruikers een Beheer Stichting oprichten voor het gezamenlijke beheer van het gebouw en voor het onderbrengen van nog te ontwikkelen gezamenlijke activiteiten. Mogelijke voordelen van een nieuwe Beheer Stichting als hoofdhuurder zijn:

- De hoofdgebruikers behouden hun zelfstandigheid en kunnen ook bij een minder goede onderlinge relatie hun diensten blijven verlenen.
- De stichting bundelt minimaal de gebruikersverantwoordelijkheid voor het gebouw. Daarnaast geeft de stichting op flexibele wijze de mogelijkheid om naar wens gezamenlijke activiteiten te ontwikkelen en onder te brengen, zowel organisatorisch als juridisch. Hierdoor blijven de gezamenlijke en individuele verantwoordelijkheden en risico's afgebakend en gescheiden.
- Een stichting is de meest voor de hand liggende rechtsvorm vanwege de afwezigheid van een winstoogmerk en de eenvoud en flexibiliteit bij het oprichten.
- Eventueel aan te spreken fondsen, sponsors en grote donateurs verwachten vaak afspraken te kunnen maken met een overkoepelde organisatie en eisen daarbij de stichting als rechtsvorm. Het is wenselijk dat ook de Beheer Stichting een ANBI-status krijgt als giften (zowel in geld als in natura) worden verstrekt.

De taken en verantwoordelijkheden van een Beheer Stichting zouden beperkt kunnen blijven tot het dragen van de gezamenlijke gebruikersverantwoordelijkheid voor het beheer van het gebouw. De hoofdgebruikers blijven dan maximaal zelfstandig, met minimale aanvullende risico's en ambities.

Over de variant waarbij de bibliotheek de **hoofdhuurder** is, liggen de rol en taken van de bibliotheek als beheerder/exploitant van de MFA een stuk duidelijker, maar zullen partners die onderhuren een aantal zaken van tevoren goed geregeld willen zien. Daarbij valt onder andere te denken aan:

- Het vastleggen van rechten als onderhuurder om de continuïteit van bedrijfsvoering te garanderen; dus bijvoorbeeld geen kortlopende onderhuurtermijnen;
- Voldoende toegang en zekerheid daartoe op gebruik van ruimten en faciliteiten die onder beheer staan van de bibliotheek;
- Een regeling op welke wijze en door wie 'knopen worden doorhakt' als er geschillen zijn over bijvoorbeeld aangeboden diensten en activiteiten, al dan niet gezamenlijk geprogrammeerd;
- Wie het besluit neemt of bepaalde activiteiten passen - of horen - binnen de doelstelling en strategie van de MFA;
- Wat er gebeurt als een van de partners niet verder kan (bijv. om financiële redenen) of nog langer wil samenwerken door verschil van inzicht op de te volgen MFA-koers.



c. Rol en belangen gemeente bij de ontwikkeling van een MFA

Uitgaande van de situatie dat de bibliotheek de 'trekker' en belangrijkste partij is bij de vorming van een MFA, speelt ook hier de belangrijke rolverdeling tussen de gemeente als opdrachtgever en de bibliotheek als opdrachtnemer. Uitgangspunt daarbij is dat de opdrachtgever (de gemeente) verantwoordelijk is voor het opstellen van het beleid dat de kaders biedt voor het aanbod van de opdrachtnemer (de bibliotheek/MFA).

De opdrachtgever zal vaststellen wat er geleverd moet worden, tegen welke prijs en met welk (beoogd) effect. De gemeente zal zich daarbij op moeten stellen als partner en mede-eigenaar van dit proces en openstaan voor input en feedback op plannen en ideeën. De bibliotheek (en daarmee ook de MFA) is verantwoordelijk voor de realisatie.

Een bekende valkuil is dat de opdrachtgever zich met de bedrijfsvoering van de opdrachtnemer bemoeit. Een andere valkuil is dat de opdrachtnemer het beleid van de subsidieverstrekker op gaat stellen. Hieronder een overzicht van de gewenste rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Het gemeentelijke domein is dus niet de uitvoering, maar beantwoording van de 'waarom' en de 'wat'-vraag: wat heeft de burger in onze gemeente nodig op gebieden als wonen, werken, weten en welzijn en wat kunnen of moeten we daar als lokale overheid voor inzetten?

Het domein van de op te zetten MFA gaat daarmee in op de 'hoe'-vraag: hoe gaan we om met de gesignaleerde maatschappelijke vraag en hoe richten we onze bedrijfsvoering en programmering daarop in?

In diverse presentaties en publicaties heeft Marc Jacobs (Organisatieadvies en interim-management) dit nader uitgewerkt in het model '[sturen op resultaat, koersen op effect](#)'.

Jacobs zet daarbij de planningscyclus centraal: plannen, doen, evalueren en bijstellen. In de cyclus laat hij zien wat de rolverdeling is tussen gemeente (opdrachtgever) en bibliotheek (opdrachtnemer). Daarbij maakt hij inzichtelijk dat het plannen loopt van beleid met doelstellingen naar het toekennen van middelen (in het schema op de volgende bladzijde van rechtsboven naar linksboven).

Daarna volgt het 'doen' dat begint bij het

Rolverdeling

Opdrachtnemer (bibliotheek)

doet voorstel
dienstenpakket

bepaalt wijze van
uitvoering

voert uit, monitort en
rapporteert

Opdrachtgever (gemeente)

bepaalt beleid
en budget

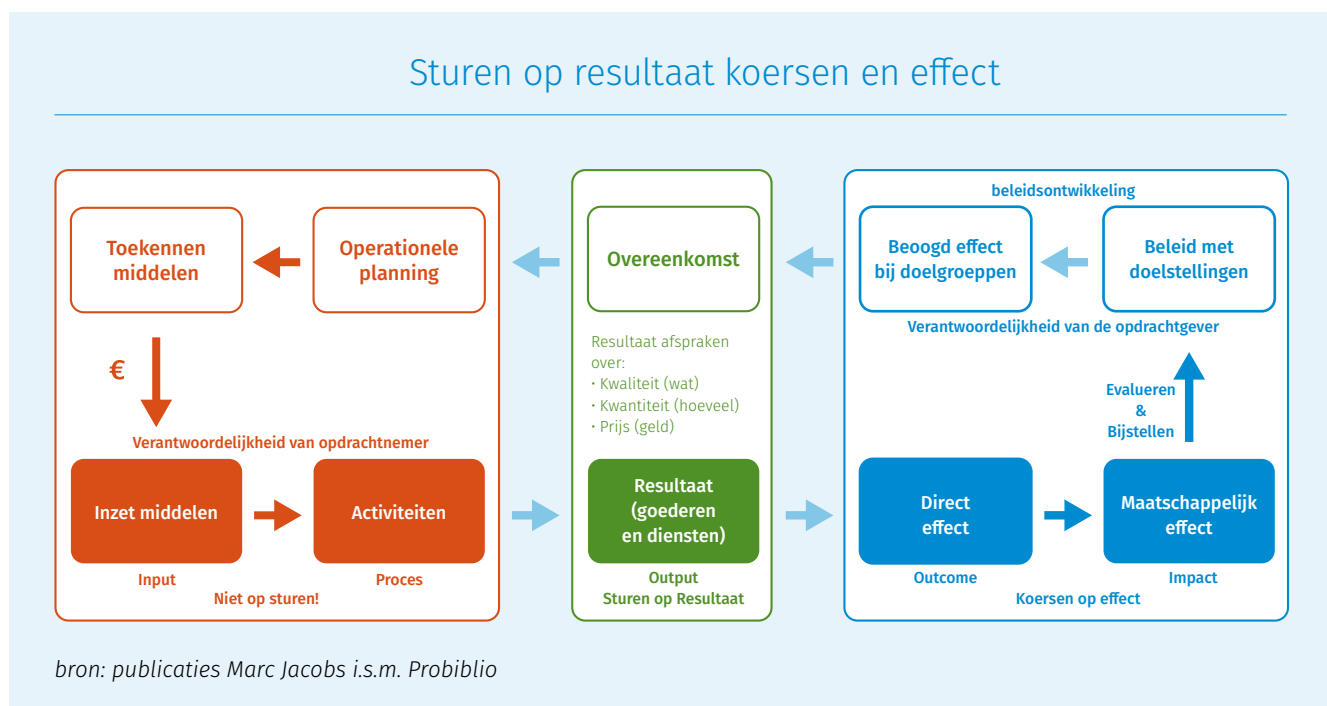
maakt keuze in
aanbod

evalueert
en stelt bij

inzetten van middelen en het uitvoeren van activiteiten die leiden tot resultaten (producten en diensten). Die resultaten hebben vervolgens effecten in de samenleving. (In het schema van linksonder naar rechtsonder). Na afloop van het doen en het optreden van effecten volgt de evaluatie en het bijstellen van het beleid. Dat is de blauwe pijl rechts.

Kortom: Breng dus voor de op te zetten MFA in beeld welke effecten je wilt bereiken/ maatschappelijke waarde je wilt leveren, wat je

daarin doet, of wilt doen en wat daarvoor nodig is. Vraag je af waar je eigen werkgebied beter van wordt en welke rol door welke partij zou moeten worden ingevuld voor het bereiken van optimale maatschappelijke waarde. Het gaat dus om de 'outcome': wat is je bijdrage tot een bepaald maatschappelijk doel, waarmee een gewenst maatschappelijk effect kan worden behaald ('impact'). Werk daarbij dus vanuit de inhoud, niet vanuit de vorm ('samen in één pand of bedrijfsverzamelgebouw gaan zitten').



6. Daadwerkelijke ontwikkeling van de MFA

6.1 Locatie

De **locatie** van een MFA is erg belangrijk. Een MFA heeft een belangrijke functie van ontmoetingsplaats en moet een laagdrempelige, toegankelijke plek zijn voor lokale doelgroepen. De locatie moet voldoen aan een paar basisvereisten die nader moeten worden uitgewerkt met alle stakeholders en gebruikers, met als uitgangspunt: zien waar behoefte aan is bij inwoners in het werkgebied.

6.2 De uitwerking van de plannen en analyses

De uitwerking kent diverse aspecten, vaak van praktische en juridische aard als het gaat om het vastleggen van rechten en verplichtingen. Probeer elke vervolgstap samen te zetten, van het uitzoeken van de architect tot de inrichting en programmering. Overleg veelvuldig en regelmatig (minimaal 1 keer per maand). Zo maak je keuzes met elkaar met het besef dat het een plek moet worden van alle partners sámen voor een gedeelde doelgroep en met gezamenlijke programmering.

Neem bij het uitwerken van programmering en indeling ook de buitenruimtes mee en maak dat aantrekkelijk; ook om exposure van de MFA naar de buurt te vergroten.

De eerste, initiërende fase van uitspreken van principiële wil tot samenwerking en vestiging in een MFA gaat meestal snel en kent veel reuring. De daaropvolgende tussenfase (discussies aangaan, elkaar leren kennen, etc.) gaat veel langzamer. Houd in die fase rekening met tempo en cultuur van de andere partij.

6.3 Inhoudelijke uitwerking

Probeer bij het invullen en uitwerken van een MFA als 'gedachte-experiment' uit te gaan van een (fictieve) ideale situatie, zonder beperkingen van geld of inzetbare medewerkers. Beantwoord dan de vraag hoe de MFA er idealiter uit zou zien, vooral op het gebied van gezamenlijke programmering, gebruik, profiel, doelgroepen. Als deze 'dromen' en uitwerking van de visie in kaart zijn gebracht, kunnen - en moeten - er weloverwogen keuzes gemaakt worden welke diensten er concreet aangeboden kunnen worden, binnen beschikbare inzet van middelen en verdeling van taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partners.

Werk daarbij vanuit de inhoud en binnen de beoogde samenwerking, en leg dat vast in een gezamenlijk, zo concreet mogelijk visiedocument. Vanuit die gezamenlijke visie volgen dan de te hanteren uitgangspunten (zowel op het gebied van samenwerking als voor het gebouw), die op hun beurt weer zullen leiden tot een Programma van Eisen (PvE). Dit PvE kan door de architect worden uitgewerkt in een Voorlopig en uiteindelijk Definitief en Technisch Ontwerp. Dit bepaalt ook het (ver)bouw budget. Let daarbij op inrichtingskosten.

Een aantal praktische tips:

- Leg alle overeengekomen vervolgstappen vast, om te beginnen de gedeelde visie-missie; dat geeft houvast en werkt als stip aan de horizon. Met opschrijven maak je de beoogde vorming van een MFA bespreekbaar en kun je van daaruit de medewerkers informeren. Werk in een vroeg stadium uit wat je met elkaar wilt bereiken op die gedeelde plek.
- Breng, zoals eerder aangegeven, concreet in kaart welke belangen er spelen, wat de wensen en ambities zijn en waar partijen elkaar mogelijk aanvullen of overlappen. Blijf uitgaan van de vraag wat je wilt bereiken (de missie-visie). Bepaal vervolgens wat daarvoor nodig is, of - en zo ja - in welke mate je dat als bibliotheek zelf kunt doen en waar je samenwerking zoekt voor bepaalde aspecten. Of juist overname van activiteiten en werkzaamheden door (beoogde) partners en jezelf als bibliotheek beperken tot het bieden van faciliteiten (zoals een ruimte).

Deze aanpak is ook aantrekkelijk voor de gemeente, tevens zijnde de belangrijkste subsidiegever en financier voor MFA-trajecten. Gemeentes willen vaak alleen betalen voor wat ze kunnen 'zien'. Dus als je een MFA wilt gaan inrichten en je geeft in plannen aan 'zo gaan we dat in de toekomst doen', komen daar in de praktijk meestal geen middelen voor vrij. Dit ligt anders als de bibliotheek (en haar partners) al kunnen aangeven wat er al is, hoe goed dit functioneert en dat er een nog beter resultaat behaald kan worden bij exploitatie binnen een MFA-verband, maar dan wel onder specifiek en concreet aangegeven (rand) voorwaarden. Ook hier geldt dat concreet (het 'hoe') invulling wordt gegeven op het bredere beleid van de gemeente (het 'wat').

Communiceer de plannen en voortgang regelmatig met alle betrokkenen, zowel intern (alle betrokken medewerkers) als extern (buurt, VVE, leden of gebruikers, gemeente, etc.). Breng daarbij de te communiceren boodschap in kaart:

- Achtergronden en doelstellingen voor realisatie van de MFA;
- Wat er wordt aangeboden door de partners, zowel individueel als gezamenlijk en welke synergetische effecten levert die samenwerking op;
- Wat wordt de vertaling daarvan in concrete activiteiten op korte termijn;
- Wat is daarvoor nodig;
- Wat kan het aanbod zijn op langere termijn.

6.4 Juridische uitwerking

6.4.1 algemeen

Het gezamenlijke visiedocument kan concreet worden uitgewerkt in intentieverklaringen, samenwerkings- en gebruikersovereenkomsten, maar ook in de af te sluiten huurovereenkomst met gemeente of vastgoed.

Als de gemeente ook verhuurder van de MFA is, maak dan afspraken over:

- Het gebruik en kosten (energie!) van het gebouw; zet in op (subsidie)garanties voor in ieder geval de huurverplichtingen van minimaal 4 jaar;
- Eventuele toepassing van de Algemeen Belang uitzonderingsclausule in de Wet Markt en Overheid;
- Het beheer en verdeling van verplichtingen huurder en verhuurder voor onderhoud van het gebouw en de bouwkundige installaties (de 'kruisjeslijst').

- Hoe om te gaan met opvolging wanneer een hoofdgebruiker vertrekt en/of niet kan; voldoen aan onderhoud verplichtingen.
- Hoe om te gaan met externe factoren waar de MFA geen enkele invloed op heeft, maar een belangrijke factor spelen binnen de exploitatie. Denk daarbij aan gedwongen sluitingen (corona-lockdowns) of excessief stijgende energiekosten;
- Afspraken over bijvoorbeeld kosten van verhuizing, tijdelijke huisvesting en inrichting.

Hou rekening met bezwaarschrift - e.a. procedures. Verbouwing binnen is vaak een stuk makkelijker en zonder bezwaarprocedures dan bouw en verbouwing van dak en gebouw. Betrek en informeer een Vereniging Van Eigenaren, buurtbewoners en andere stakeholders.

6.4.2. Intentieverklaring/Manifest

Begin de 'formele' fase met het uitspreken van de intentie tot samenwerking, met uitleg over hoe en waarom en welke maatschappelijke waarde daarmee wordt bereikt die individuele partners los niet kunnen behalen.

De intentieverklaring kan vervolgens verder uitgewerkt worden met te adresseren attentiepunten op het gebied van samenwerking en er kunnen een aantal praktische zaken op de agenda worden gezet voor bespreking en uiteindelijke vastlegging in overeenkomsten.

Met samenwerking als basis zal dit nader uitgewerkt kunnen worden in een gezamenlijk visiedocument ('manifest'), waaruit de synergie in aanbod van diensten blijkt.



Het manifest zou de volgende elementen en antwoord op enkele vragen kunnen bevatten:

- Context van ontwikkeling MFA.
- Informatie over gebruik en programmering van huidige locatie met de hoofdgebruikers die kan uitgroeien tot... onder het motto van ... (verbinding, toegankelijk voor alle inwoners, inspirerend, ...).
- Invulling vanuit de hoofdgedachte dat iedereen volledig en volop moet kunnen meedoen in de samenleving en dat met samenwerking tussen de hoofdpartners een beter, breder en gevarieerder aanbod kan worden gegeven aan alle inwoners in het algemeen (...).
- Wie zijn de hoofdpartners? Hoe vullen partners elkaar aan, waar versterken zij elkaar, hoe verbreden zij het palet van aangeboden diensten? Wat bieden de partners individueel aan?
- Wat is de gedeelde visie en missie? Wat willen we bereiken? Hoe vullen ze dat in? Wat hebben we daarvoor nodig?
- Hoe draagt de MFA daaraan bij? Wat levert de MFA als maatschappelijke meerwaarde (meer dan de som der delen...)? Hoe ziet men de uitwerking daarvan in de zin van:
 - Doelstellingen
 - Uitgangspunten
 - Voorzetje van benodigde faciliteiten en ruimtes, wat is individueel nodig, wat zou gedeeld kunnen worden, hoe willen we de locatie gaan gebruiken, openingstijden/bereikbaarheid (ook digitaal) etc.

Ook de gemeente verwelkomt een dergelijk manifest om draagvlak te vergroten binnen de gemeente en communicatie richting inwoners en ziet het als belangrijke basis voor verdere besluitvorming. Ook kan de gemeente daarmee de opgedane ervaringen en concreet uitgewerkte samenwerkingsverbanden (en organisatie daarvan) breder in zetten bij vergelijkbare initiatieven binnen de gemeente.

Naast het opstellen van een manifest kunnen ook alvast belangrijke, praktische zaken tussen de partners worden besproken en worden uitgewerkt, zoals:

- Welke partij gebruikt welke ruimte(n) en faciliteiten en op welke momenten zijn die ruimten beschikbaar voor andere partners?
- In kaart brengen wat de doelgroepen zijn en welke behoeften en vragen bij hen leven (gebruik Mosaic daar bijvoorbeeld voor).
- Rechten en verplichtingen van de hoofdhuurder/bibliotheek richting stakeholders als subsidiegevers en verhuurder, in hoeverre kan/mag er onderverhuurd worden en zo ja, met welke gevolgen of onder welke condities (inkorting op subsidies)?
- Een businesscase met meerjarige dekking van kosten voor huur en exploitatie van de gehele accommodatie. Stel daarbij ook een gezamenlijk verdienmodel op (zoals gedifferentieerde abonnementen op alle, door verschillende partners georganiseerde activiteiten).
- Procedure wat er gebeurt bij geschillen, wie uiteindelijke stem heeft bij het beëindigen van gezamenlijke projecten of programmering en onder welke voorwaarden, wat de gevolgen zijn als een partner de huur van ruimten niet (meer) kan betalen. Vraag hierbij het advies van een jurist.

6.4.3 Juridische uitwerking

De juridische uitwerking van samenwerking en gezamenlijk gebruik, programmering en exploitatie van een MFA wordt vaak in een drietal stukken uitgewerkt en vastgelegd.

6.4.3.a Uitvoeringsplan

Dit bevat een door partijen geaccordeerd Plan van Aanpak waarin de volgende zaken aan de orde komen:

- Planning;
- Juridische zaken (structuur), verdeling van taken en verantwoordelijkheden, Programma van Eisen en financiële onderbouwing;
- Integratie van facilitaire zaken als ICT, CRM, financiële zaken etc.;
- Gebouwbeheer, financiële zaken (interne en externe tarieven bij medegebruik, verdeling kosten en baten etc.);
- Samenwerkings- en gebruikersovereenkomsten met praktische, concrete uitwerkingen.

6.4.3.b Samenwerkingsovereenkomst

In de samenwerkingsovereenkomst worden zaken geregeld als:

- Met welke partij ga je samenwerken?
- Welke overwegingen heb je voor de samenwerking?
- Welke overwegingen spelen er voor de samenwerkende partij?
- Waaruit bestaat de samenwerking?
- Wat is de inbreng van je eigen organisatie (waarde benoemen)?
- Wat is de inbreng van de samenwerkende partij (waarde benoemen)?
- Overige afspraken (bijvoorbeeld over en weer facturatie/betaling/tijdigheid van elkaar informeren/communicatie/contactpersonen, etc.).
- Wat is de duur van de samenwerking en per welke ingangsdatum?
- Wat is de opzegtermijn en hoe dient dit te gebeuren?
- Wat zijn redenen voor tussentijdse beëindiging van de samenwerking (ontbindende voorwaarden)?
- Welke stappen worden gevolgd bij verschillen van inzicht/niet nakoming van de afspraken (escalatie)?
- Wie is verantwoordelijk voor verzekeringen en hoe zijn aansprakelijkheden geregeld?
- Wat is de concrete verdeling van taken?
- Wat is de bijdrage door alle partijen in MFA?
- Wie voert regie; wie is waarvoor verantwoordelijk?
- Wat zijn de basisafspraken voor gebruik en (ver)huur van (gezamenlijke) ruimtes?
- Hoe wordt de samenwerking gemonitord, geëvalueerd en eventueel bijgesteld?

Zet voor deze monitoring een structuur op (zoals een interne klankbordgroep) voor regelmatig intern overleg en uitwisseling van kennis en ervaringen, gezamenlijke communicatie, evaluatie van de lopende samenwerking en nieuwe projecten/innovatie. Maak daarbij gebruik van het Common Eye samenwerkingsmodel.

6.4.3.c Gebruikersovereenkomst

De Gebruikersovereenkomst bevat concrete uitwerkingen en afspraken over gebruik (exclusief en gezamenlijk), beheer, kosten en baten verdeling, facilitaire zaken (schoonmaak, afval, etc.), verhuur aan derden, inzet van middelen door partijen (wie doet wat zelf, wat kan er gedeeld worden, zoals gezamenlijke balie, maar ook gezamenlijke MarCom en promotie op website, sociale media, etc.).

7. Concrete invulling

Tot slot volgt de meest aantrekkelijke fase: de concrete invulling en opzet van de MFA.

Begin bij een eerste opzet niet bij de indeling van ruimtes, maar analyseer gezamenlijk welke activiteiten er in de MFA (beoogd) zijn, wat je in die ruimtes wel/niet kunt doen (traffic, veel onrust/overlast/lawaai of juist rustig), wat daar voor nodig is en waar activiteiten van de partners individueel of juist in samenwerking elkaar overlappen of aansluitend kunnen plaatsvinden (in tijd, volgens een planning).

Vanuit die analyse ontstaat een schetsontwerp, dat verder uitgewerkt kan worden. Dat leidt weer tot een (definitief) Technisch Programma van Eisen en een kostenbegroting voor (ver) bouw, inrichting en bijkomende kosten (zoals in te schakelen adviseurs, communicatie, kosten van tijdelijk verblijf en verhuizing, etc.). Dit financieringsplan vormt de basis voor onderhandelingen met de gemeente als financier. Zorg tijdig voor voldoende ontwikkelingsbudget (betaald door de gemeente) voor het opzetten van een projectteam en inschakelen van adviseurs. Stel een goede, uitgewerkte business case op voor exploitatie van de MFA en gebruik dat, tezamen met de financiële uitwerking, als basisdocument richting subsidiegevers en fondsen om de MFA duurzaam financiële stabiliteit te bieden.

Realiseer je dat de kans groot is dat (ver) bouw(ings)kosten, betaald door de gemeente, zijn weerslag zal kunnen vinden in een hogere huur. Let daarop, sluit dit direct kort met zowel de afdelingen Vastgoed als subsidiegevers en doe eventueel een beroep op de uitzonderingsclausules (Algemeen Belang Besluit) van de Wet Markt en Overheid om een lagere huur te (kunnen) bedingen. Denk ook aan alternatieve financieringen, zoals giften en bijdragen door sponsors, crowdfunding of veilingen. Lees voor meer mogelijkheden voor financiering de publicatie [Inspiratiedocument financieringsmix](#) of neem contact op met Probiblio Fondsenwerver Anca Becks-Tamminga: abecks@probiblio.nl.

Bedenk dat ruimtes multifunctioneel inzetbaar moeten zijn. Een cursusruimte kan verschillend gebruikt worden. Waar in de ochtend partij X de ene activiteit heeft, kan partij Y in de middag iets heel anders doen en kan Partij Z daar 's avonds weer invulling aan geven. Maak zoveel mogelijk gebruik van schuifwanden (met goede akoestische eigenschappen).

Geef bij de indeling de bibliotheek zoveel mogelijk een centrale plek (mede gelet op brede aanbod van diensten). Wees daarbij creatief en verplaats bijvoorbeeld de centrale ontvangstbalie naar het midden en creëer daarmee een centraal plein of 'stamtafel' waar ook de balie is gevestigd. Plan daaromheen andere activiteiten en ruimtes van partners. Bedenk altijd dat de bibliotheek niet snel kan uitwijken voor een activiteit naar een andere plek; andere partijen (cursussen, bijeenkomsten, etc.) wel. Denk ook aan mogelijkheden voor verwijzing naar elkaars aanbod bij samenwerking: na de ene activiteit van X kunnen Y en Z daar nader op ingaan en vervolgactiviteiten plannen, zodat er een 'totaalpakket' aan diensten kan worden aangeboden. De capaciteit van ruimtes kan ook vergroot worden door bijvoorbeeld gebruik te maken van een reserveringssysteem met tijdblokken voor boeken van bijvoorbeeld flex plekken, PC-stations, etc.

Vaak wordt gezegd dat samenwerken moeilijker is dan je denkt. Maar de praktijk leert ook dat als je het goed aanpakt en samenwerkt met een breed aanbod van diensten vanuit één centrale, laagdrempelige en inspirerende plek, er iets bijzonders gebeurt. Iets waar alle partijen, van samenwerkende partners tot gemeente tot inwoners, veel baat bij hebben en bijdraagt aan het bereiken van de gewenste positieve maatschappelijke effecten.

Mocht je naar aanleiding van deze publicatie meer informatie willen hebben of een afspraak willen maken om vragen, wensen en mogelijkheden te bespreken bij het opzetten van een MFA, neem dan gerust contact op met een van de adviseurs van Probiblio.



Voor vragen kunt u
contact opnemen
met de afdeling
Organisatieadvies

info@probiblio.nl

Februari 2023

**Pro
biblio**