



Bezuiniging als breekijzer

BIBLIOTHEEKDIRECTEUREN OVER DE
RELATIE TUSSEN BEZUINIGEN EN INNOVEREN

Inhoud

	Inleiding	2
De juiste mensen op de juiste plek	4	
<i>Dianne Weersink, Bibliotheek Gelderland Zuid</i>		
De innovatiegeest sterk houden	8	
<i>Gerard Reussink, Bibliotheek Rotterdam</i>		
Het idee van wat de bibliotheek nu is loslaten	12	
<i>Nan van Schendel, Bibliotheek Gouda</i>		
Gebruik het momentum	16	
<i>Erno de Groot, Bibliotheken Eemland</i>		
Sterker met minder	20	
<i>Henriëtte de Kok, Bibliotheek Midden-Brabant</i>		
	Colofon	24

Voorwoord

Openbare bibliotheken maken moeilijke tijden door. Gemeenten bezuinigen op hun subsidies, bibliotheken worden niet ontzien. De omvang van die bezuinigingen noodzaakt bibliotheken ongekende maatregelen te nemen. Maatregelen die de kwaliteit van de dienstverlening raken, de omvang van collecties, het aantal vestigingen, openingstijden en misschien zelfs het personeelsbestand. Bezuinigingsmaatregelen doorvoeren is lastig. Maar de uitdaging in onze branche is nog groter. Is de bibliotheek die rest toekomstbestendig? Is het een bibliotheek die nog haar beoogde meerwaarde voor de samenleving kan leveren? Of dat juist beter kan? Past die bibliotheek bij de ontwikkelingen zoals we die voor ons zien? Zijn het ondernemerschap en de flexibiliteit te versterken? En de positie binnen het lokale maatschappelijke speelveld te verstevigen? Met andere woorden: is de bezuiniging wellicht een mogelijkheid om die ondernemende, toekomstbestendige bibliotheek dichterbij te brengen?

'Van de nood een deugd maken', dat is het motto van het programma *de Bibliotheek in actie*, dat de VOB haar leden in deze financiële moeilijke tijden aanbiedt.

Bezuiniging als breekijzer geeft inzicht in situaties waar bezuinigingen er toe hebben geleid dat bibliotheekbeleid veranderd is, dat maatregelen zijn genomen die bijdragen aan gewenste verandering van beleid, dat met het bezuinigen ook gewerkt is aan het versterken van de positie van de bibliotheek, en dat de bibliotheek toekomstbestendiger is geworden.

De VOB biedt u *Bezuiniging als breekijzer* aan om te leren van wat andere collega's in de branche reeds bedachten: ter inspiratie en gebruik.



Ap de Vries
directeur Vereniging Openbare Bibliotheken

De overheden voeren een golf aan bezuinigingsmaatregelen door. Vrijwel alle openbare bibliotheken worden geraakt. De bibliotheeksector ziet zich genoodzaakt om in rap tempo veranderingen door te voeren. Mede afhankelijk van de omvang van de bedragen worden soms drastische keuzes gemaakt die een forse impact op het werkveld zullen hebben.

Inleiding



De Vereniging Openbare Bibliotheken heeft een ondersteuningsprogramma in het leven geroepen, *de Bibliotheek in actie*. Dit programma richt zich, naast een positioneringscampagne, vooral op de uitwisseling van kennis en ervaring. Ter inspiratie, want de bibliotheken zitten allen in hetzelfde schuitje en de kracht van de sector schuilt meer dan ooit in samenwerking en afstemming.

Als onderdeel van dit programma is deze brochure gemaakt. De brochure behandelt vijf actuele bezuinigingscasussen bij Nederlandse bibliotheken. Steeds staat de vraag centraal hoe de bezuinigingen zich verhouden tot de gewenste innovatie in de sector. Ook wordt aandacht besteed aan het transitieproces en aan de rol van verschillende stakeholders daarin. De brochure is niet alleen bedoeld om een foto te maken van het huidige tijdsgewricht. De interviews zijn vooral bedoeld ter inspiratie. En ze tonen aan wat we hier boven al opmerkten: u zit met z'n allen in zwaar weer. We moeten van de nood een deugd maken.

Enthousiasme en interactie

Wie de casussen in deze brochure leest zal ervaren met hoeveel vaart en enthousiasme de betreffende directeuren de uitdaging van de bezuinigingen zijn aangegaan. Ze zijn er bepaald niet zuur door geworden. Henriëtte de Kok (Bibliotheek Midden-Brabant) zegt het zelfs expliciet: 'Nadenken

over de efficiëncyslag gaf ontzettend veel energie.' Zij betrok de volledige organisatie bij het keuzeproces en kan nu rekenen op breed draagvlak voor grote veranderingen. Duidelijk wordt dat de geïnterviewden zich er niet gemakkelijk vanaf hebben gemaakt. De oude trukendoos (vestiging sluiten) is niet zomaar van stal gehaald. Zo maakte Erno de Groot van Bibliotheken Eemland een grondige toekomstanalyse waar hij zijn prioriteiten van afleidde. Vervolgens ging hij een intensieve interactieslag met de politiek in. 'Het was een kwestie van manoeuvreren op een heel dun lijntje.'

De verhouding met politiek en publiek in transitieperiodes is een gevoelig aspect. De directeuren die in deze brochure aan het woord komen kozen er vrijwel allemaal voor om het publiek geen of een bescheiden rol te geven in het proces rondom de bezuinigingen. De tweede brochure die we in het kader van dit programma maakte draagt de titel *Interactie met publiek en politiek in woelige tijden*. De directeuren die daarin aan het woord zijn zagen zich genoodzaakt om het publiek wel een nadrukkelijke rol te geven. Soms konden ze niet anders omdat ze min of meer werden overvallen door publiek en/of politiek. Het is lastig te zeggen wat de beste strategie is. Wel is duidelijk dat de geïnterviewden in de brochure die u nu in handen hebt kozen, hen geen windeieren heeft gelegd. In veel gevallen daalde het bezuinigingsbedrag ten opzichte van de vooraankondigingen.



Innovatiegeest en schoolbibliotheken

‘Het is de kunst om juist in deze tijd de innovatiegeest sterk te houden’, stelt Gerard Reussink (Bibliotheek Rotterdam). Hij ziet juist nu de noodzaak om innovatie naar een landelijk niveau te tillen. De tijd is langzamerhand voorbij dat elke bibliotheek zijn eigen innovaties gaat ontwikkelen. Ook hij wijst op het belang van een strategische visie. Dankzij die basis komt ook hij naar eigen zeggen ‘beter uit de strijd’. Intensivering van de samenwerking met het onderwijs is een andere rode draad in de innovaties. Het feit dat vrij lezen enorm bijdraagt aan de taalontwikkeling van kinderen zit goed tussen de oren. Nan van Schendel (Bibliotheek Gouda) gelooft dat bibliotheken die goed geïntegreerd zijn in het onderwijs successen kunnen boeken. Bijkomend voordeel is, zo stelt ze, dat de uitleencijfers hoog blijven, zelfs als er andere vestigingen verdwijnen. De geïnterviewde bibliotheekdirecteuren sluiten vestigingen, voeren herstructureringen door en openen schoolbibliotheken en/of andersoortige kleinschalige voorzieningen dicht bij de doelgroep. In vrijwel alle gesprekken wordt gelukkig zonder schroom verwezen naar het mooie voorbeeld van schoolBiEB in 's-Hertogenbosch. Kennelijk heeft de sector anno 2011 niet zo'n last meer van het not-invented-here syndroom.

Personele opgave

Het maken van strategische keuzes is de directeuren goed

afgegaan. Ze hebben ook een positieve blik naar de toekomst. Bijna nergens hoeft veel personeel te worden ontslagen, maar de eerlijkheid gebied te zeggen dat dit voor een groot deel te danken is aan het natuurlijk verloop. Het personeelsbestand vergrijsd en in de komende jaren zullen veel medewerkers de bibliotheek verlaten.

Tegelijkertijd beschouwen de bibliotheken het personeelsbeleid als een van de grootste opgave voor de komende jaren. Deze opgave heeft verschillende componenten. Bibliotheken moeten leren om medewerkers meer vrijheid en verantwoordelijkheid toe te kennen. Dit gaat samen met de noodzaak om heldere doelen te stellen en elkaar daar op alle niveaus op aan te spreken. Daarnaast vragen de nieuwe werkvormen, zoals de schoolbibliotheken, om specialisering. In veel bibliotheken wordt bovendien een transitie gemaakt naar een servicegericht concept, wat een grote verandering in de houding van het personeel vergt. Organisatiestructuren en ook de organisatiecultuur bij bibliotheken zullen als gevolg van alle veranderingen sterk moeten veranderen. Dianne Weersink (Bibliotheek Gelderland Zuid) sneed alvast een volledige managementlaag uit de organisatie. ‘Ik wilde dat verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie komen te liggen.’

Tot slot

De vijf interviews kunnen in drie hoofdpunten worden samengevat.

- 1 | De directeuren gebruiken een fundamentele analyse als basis voor hun besluiten en ze hebben daarbij een intensief interactieproces met de gemeente gevoerd. Dit heeft volgens de directeuren tot een grotere betrokkenheid bij de bibliotheek geleid. Ook zijn de bezuinigen hierdoor soms lager uitgevallen dan aanvankelijk gedacht. Centrale gedachte die beklijft is dat de bibliotheek door de overheid niet langer primair als een gebouw wordt beschouwd, maar dat de organisatie wordt gezien als functie.
- 2 | De directeuren sluiten onrendabele deelvestigingen en openen professioneel bemenste schoolbibliotheken. Daarmee worden in de toekomst relatief meer middelen voor de doelgroep 0-13 ingezet. Ze zien daarin een kans voor bibliotheken om hun maatschappelijk rendement te verhogen. Het onderwijs ontvangt de bibliotheken met open armen.
- 3 | De grootste opgaven voor de komende jaren, zoals ze uit de interviews naar voren komen, lijken de slagkracht en het tempo van landelijke innovatie (digitaal), en het personeelsbeleid te zijn. Daarbij moet worden gezegd dat het draagvlak voor samenwerking en standaardisering redelijk groot is. Hier ligt een grote kans voor VOB, SIOB en Bibliotheek.nl.

Thomas van Dalen, onderzoeker/organisatieadviseur



DIANNE WEERSINK, BIBLIOTHEEK GELDERLAND ZUID

De juiste mensen op de juiste plek

Voor haar plannen om de organisatiestructuur van Bibliotheek Gelderland Zuid te veranderen gebruikte Dianne Weersink haar ervaring bij haar vorige werkgevers zoals de Belastingdienst. Om de bibliotheek inhoudelijk een nieuwe richting te geven haalde ze inspiratie bij de Onderwijsmonitor van Nijmegen en de Bossche bibliotheek. Dianne Weersink heeft een groot aantal inspiratiebronnen, maar de uitdaging voor de bibliotheek in het algemeen en dus ook die van Bibliotheek Gelderland Zuid is groot. Een goede dosis bezieling is dus nooit weg. Het bracht Weersink tot het ontwikkelen van een nieuwe visie waarin de functie van de bibliotheek centraal staat en niet de gebouwen.

Nieuwe organisatiestructuur

Weersink begon bij Bibliotheek Gelderland Zuid als directeur-bestuurder middelen, waar ze met twee anderen de directie vormde. Toen de structuur van de organisatie werd veranderd zodat er nog maar één directeur aan het hoofd zou staan, besloot ze voor deze functie te gaan. Met succes. Deze organisatorische verandering was voor haar echter nog maar het begin. 'De koppeling tussen de teamleiders die de verschillende vestigingen leidden en hun managers bestond wel maar was niet sterk genoeg. Ik wilde een nieuwe hiërarchie zodat verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie komen te liggen.' En dat betekende een verplating van de structuur: de laag van teamleiders werd eruit gehaald.

De veranderingen hadden natuurlijk grote gevolgen. 'Managers hadden we wel, maar ik wilde hun positie veranderen. Dat betekende onder meer dat de kwaliteit van de managers omhoog moest. De meeste managers die we hadden waren ooit hoofd van een bibliotheek geweest en van daaruit doorgestroomd naar een managersfunctie, zonder dat ze precies wisten hoe ze invulling moesten geven aan die positie.'

Maar hoe pak je zo'n verandering aan? 'Natuurlijk hebben we eerst gekeken naar wat we al in huis hadden. Je gaat niet zomaar nieuwe mensen aannemen.' En dus werd er een assessment gedaan met de bestaande krachten. 'Ik had zelf wel ideeën over wie geschikt was en wie niet, maar zo'n assessment geeft een goede ondersteuning in het maken van keuzes. De positie van de managers is in de nieuwe structuur belangrijker geworden. Managers moeten ook echt managers zijn.'

Functiebeleid

Naast wijzigingen in de organisatiestructuur was het tijd om de bibliotheek op andere vlakken aan te pakken. 'Ik heb binnen de bibliotheek een denkproces geïnitieerd en daar is een visie uit voortgekomen. Heel bewust heb ik hier alle medewerkers bij betrokken.' Dit betekende niet dat de medewerkers zelf met een nieuw plan moesten komen. Weersink had zelf al een globale visie neergezet die vervolgens aan de rest van de organisatie werd voorgelegd. 'De managers hebben uitvoerig met iedereen op de werkvloer gesproken. Hun opdracht was het duidelijk overbrengen van de uitgedachte visie, maar ook checken of die visie op alle fronten juist was.'

Onderdeel van het nieuwe concept is dat er met een frisse blik moet worden gekeken naar de verschillende regio's en

stadsdelen. Onderliggende gedachte is de verandering van een vestigingsbeleid naar een functiebeleid. 'De bibliotheek is niet een gebouw maar een functie. Als je dat als uitgangspunt neemt, ben je niet gebonden aan de geschiedenis van al die verschillende vestigingen. Dat schept enorm veel bewegingsruimte. We bekijken nu per stadsdeel of regio hoe de bibliotheek er op zo'n plek uit zou kunnen zien. Daarnaast hebben we natuurlijk gekeken naar de harde cijfers, de sociale kaart en welke organisaties er al in zo'n gebied gevestigd zijn. Samenwerking met partijen uit de omgeving is altijd heel belangrijk. De daar aanwezige kennis en ervaring moet je vooral goed gebruiken.'

Radicalere keuzes

De bezuinigingen waren voor Weersink niet de aanleiding om de organisatie anders aan te willen pakken. De nieuwe visie was er in hoofdlijnen al voordat de bezuinigingen werden aangekondigd. Wel betekende de korting op het budget dat er radicalere keuzes gemaakt moesten worden. De gemeente Nijmegen heeft aangegeven dat vanaf 2014 een structurele bezuiniging van zes ton op de bibliotheek gerealiseerd moet zijn op een subsidiebedrag van nog geen vijf miljoen euro per jaar. 'Zes ton lijkt misschien niet veel, maar dat is het wel. Vooral omdat de bibliotheek niet echt betrokken werd bij de onderbouwing van de bezuinigingen. Op zich was mijn visie in de gemeente wel bekend en daar is ook redelijk goed naar geluisterd. Maar er had wat mij betreft wel wat meer direct overleg kunnen plaatsvinden.'

De gemeente had een vrij eenvoudige oplossing voor ogen, namelijk het sluiten van vestigingen. 'De gemeente redeneerde dat als het opzetten van een nieuwe vestiging 150.000 euro kost je met de sluiting van een aantal vestigingen makkelijk aan een bezuiniging van zes ton zou komen. Financieel gezien zit er echter een groot verschil tussen het sluiten en het openen van een vestiging.' De door de gemeente uitgestippelde lijn wordt echter wel doorgezet: van de twaalf bibliotheken in Nijmegen zelf zullen er slechts vijf overblijven. 'Het gaat dan echt om het weghalen van de fysieke vestigingen, terwijl we de functies zoveel mogelijk proberen te behouden in zo'n wijk, bijvoorbeeld door het opzetten van schoolbibliotheken en services voor ouderen. Dit is vooral van belang voor bepaalde doelgroepen: jonge kinderen en ouderen zijn gewoon niet zo mobiel als anderen. Voordat we een vestiging sluiten willen we dus zeker zijn dat we voor die groepen nog steeds iets kunnen betekenen.'

- **Naam bibliotheek**
Bibliotheek Gelderland Zuid
- **Subsidiebedrag bij aanvang**
€ 7.500.000
- **Bezuinigingsopgave in euro's**
€ 835.000 (van 3 gemeenten nog niet bekend)
- **Periode om veranderingen te realiseren**
tot 2013 en tot 2014
- **Bezuinigingsmaatregelen**
vanuit nieuwe visie en beleid bibliotheekwerk per gemeente uitwerken, vervolgens rekening houden met de opgelegde bezuinigingen
- **Innovatiemaatregelen**
van vestigingsbeleid naar functiegericht beleid + bibliotheken op school
- **Maatregelen om extra inkomsten te verwerven**
cultureel ondernemerschap in houding en gedrag en in financiën
- **Transitiekosten**
nog niet bekend
- **Spreiding voorzieningen bij start**
22 bibliotheken
- **Spreiding voorzieningen eindbeeld**
15 bibliotheken + bibliotheken op school
- **Formatieomvang bij begin**
98 fte
- **Formatieomvang eindbeeld**
86 fte

Het uitwerken van de visie

Het valt op dat er in het plan nog veel openligt. De visie is nog niet helemaal ingevuld. 'Ik hou bewust nog veel mogelijkheden open. Ik vind ook dat dat moet. De bibliotheek is er voor iedereen. Als de gemeente wil dat ik voor alle doelgroepen wat doe, en dat willen ze, dan moet daar wel wat tegenover staan.' Hoe zit het met de vijf kerntaken van de bibliotheek? 'De vijf kerntaken willen we intact houden. Dat betekent niet dat we op alles even sterk gaan inzetten: we kijken naar de verschillende gebieden en wat daar nodig is. De keuzes daarover moeten door de gemeenten worden gemaakt, maar natuurlijk hebben wij de expertise. Een goede wisselwerking is dus heel belangrijk.'

Het overgaan van een vestigings- naar een functiebeleid lijkt vooral belangrijke consequenties te hebben voor de samenwerking met scholen. 'We doen nu veel samen met scholen. We verzorgen bijvoorbeeld cursussen mediawijsheid voor zowel leraren als leerlingen, maar we willen dit veel verder uitbreiden. Het dieper in scholen nestelen is een bewuste keuze. We willen de bibliotheek direct ter beschikking stellen aan de school. Contacten met scholen bestonden natuurlijk al op de ouderwetse manier, maar nu komen daar een aantal projecten bij, zoals de digitale koppeling, het integreren van de collectie van de bibliotheek in het schoolsysteem. Daarnaast helpen we bij het opzetten van de collecties en zijn we dus bezig met projecten over mediawijsheid. Ook willen we leesconsulenten, medewerkers van de bibliotheek, inzetten. De precieze aanpak hangt van de behoeften van de school af.'

Voordat Weersink aantrad als directeur-bestuurder was het contact met de schoolbesturen wat verwaterd, maar zij heeft die lijntjes weer aangehaald. 'Ik ben gewoon gaan bellen en heb met ze afgesproken. We starten binnenkort met pilots en veel scholen zijn enthousiast.'

Persoonlijke ontwikkeling

De grote veranderingen in de bibliotheek hebben ook invloed op het personeel. 'Ik wil dat we ons meer gaan specialiseren op bepaalde gebieden, vooral in de context van de scholen en educatie. Wat dat betreft wil ik bepaalde functies specifieker maken en hogere eisen stellen aan de mensen die ze uitvoeren. Tegelijkertijd zijn veel functies nu hopeloos ingewikkeld en daar wil ik juist meer eenvoud in brengen.'

Weersink houdt wel van een uitdaging maar problemen met het personeel vindt ze lastig. 'Sommige medewerkers hebben niet een erg realistisch beeld van hun eigen functioneren. Dit komt vooral doordat feedbackmechanismen in de bibliotheeksector lange tijd nauwelijks aanwezig waren. Ik wil nu dat managers regelmatig functionerings- en voortgangsgesprekken gaan voeren met hun personeel. En dan is het de bedoeling dat ze tot een gezamenlijke conclusie komen: is omscholing nodig, moet ik op een andere positie werken, is dit wel of niet het werkveld waar mijn kwaliteiten het meest tot zijn recht komen? Ik heb echt de juiste mensen op de juiste plek nodig. Die slag moet nu gemaakt worden. De bibliotheek was zo'n ontzettend sociale organisatie. Daar zitten ook positieve kanten aan, maar het mag wel iets zakelijker. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat het menselijke element moet verdwijnen. Juist niet! Er moet gewoon helder gecommuniceerd worden met iedereen. Daar kom je een heel eind mee.'

Het is niet voor alle medewerkers even gemakkelijk om met deze veranderingen om te gaan. Daarom besloot Weersink een coach 'persoonlijke ontwikkeling' in te schakelen. 'Medewerkers krijgen in hun werktijd de ruimte om van die coach gebruik te maken. Ik heb al een aantal mensen zien veranderen hierdoor. Niet iedereen kan die grote wijzigingen in het beleid en de organisatie zomaar aan. Het is prachtig om te zien dat door het gesprek met zo'n coach de houding van mensen geleidelijk verandert.'

Creëer tijd voor verandering

Het inzetten en begeleiden van een veranderingsproces is iets waar Weersink graag mee bezig is. 'Ik vind het fantastisch om mensen te bewegen en te zien meedenken en ontwikkelen. Toen ik het plan presenteerde kreeg ik zelfs applaus van de medewerkers. Niet dat ze de veranderingen allemaal zonder zorgen tegemoet zien, maar ze hebben meer vertrouwen in de toekomst omdat ze zelf hebben meegedacht over het project.'

En hoe reageerden andere spelers op de nieuwe visie? 'Tijdens de ontwikkeling van de visie heb ik veel contact gehad met onze eigen Raad van Toezicht. Dat was een belangrijke steun voor mij. De Raad van Toezicht was ook blij met wat we uiteindelijk hebben gepresenteerd. In Nijmegen is het college heel positief. De gemeenteraad moet er dit najaar over beslissen.'

'De bibliotheek is niet een gebouw maar een functie.

Als je dat als uitgangspunt neemt, ben je niet gebonden

aan de geschiedenis van al

die verschillende

vestigingen.'

Het lijkt erop dat Weersink veel tijd besteedt aan het onderhouden van externe contacten. 'Daar ben ik een aanzienlijk deel van mijn tijd aan kwijt, maar het is absoluut de moeite waard om in die contacten te investeren. De bibliotheek is niet een geïsoleerde organisatie. Een goede band met de omgeving onderhouden is belangrijk voor elke bibliotheek. Daarnaast is het voor het veranderingsproces van wezenlijk belang om de interne organisatie bij veel zaken te betrekken. Dat zou mijn belangrijkste advies zijn aan collega's: neem de tijd voor het ontwikkelen van een gezamenlijke visie en als de tijd er niet lijkt te zijn, creëer die dan. Het is echt de moeite waard.'

Personele veranderingen zijn ingevoerd, de nieuwe visie staat, het beleidsplan 2011-2016 is gereed en de bezuinigingsmaatregelen zijn uitgedacht, maar dat is eigenlijk nog maar het begin. Er moet nog veel ingevuld worden en dan komt de grote implementatieslag. Dit is niet iets waar Weersink voor terugdeinst. 'Het grootste deel van de veranderingen moet eigenlijk nog komen, daar zijn we ons heel bewust van, maar ik heb er alle vertrouwen in dat het goed gaat komen. De toekomst van de bibliotheek wordt heel anders, daar kun je niet omheen. En dus moet je je daar op voorbereiden. Mijn droom is om de grootste vraagbaak te zijn en te blijven voor de hele omgeving, vooral op het gebied van literatuur en leesbevordering. De bibliotheek kan zoveel betekenen bij het omgaan met nieuwe en oude manieren van lezen en communiceren.'



GERARD REUSSINK, BIBLIOTHEEK ROTTERDAM

De innovatiegeest sterk houden

Terwijl de meeste bibliotheekdirecteuren al een groot deel van hun werkende leven in de bibliotheek hebben doorgebracht, is het directeurschap van de Rotterdamse bibliotheek Gerard Reussinks eerste functie in deze sector. Dat is geen probleem, volgens Reussink. 'Een manager of directeur hoeft niet altijd een vakmatige achtergrond te hebben; het kan zelfs heel goed zijn als dat niet zo is. Het geeft je de kans om met een frisse blik te kijken.' Reussink, die nu zes jaar op deze post zit, vindt het wel belangrijk dat je als directeur voldoende in de inhoud thuis raakt om de bibliotheek binnen de branche naar behoren te representeren.

Innovatie prioriteit

In de Rotterdamse bibliotheek staat innovatie al een tijd hoog op de agenda. 'We zijn bezig met vernieuwingen op digitaal gebied, maar ook bij collectie-management, organisatie en educatie. Er wordt van buiten op verschillende manieren aan ons getrokken. Enerzijds komt de financiering van onze innovatie- en ontwikkelingafdeling steeds meer onder druk te staan door bezuinigingen. Anderzijds is er landelijk een sterke innovatieve trend waar je in mee wilt gaan. Dat laatste is echter niet eens zo eenvoudig, ook al is innovatie voor ons een speerpunt. We hadden het gevoel dat we niet altijd voldoende aansluiting konden vinden bij andere bibliotheken die met innovatie aan de slag wilden. Dat heeft met een aantal dingen te maken. In de eerste plaats heb ik moeite met het competitieve element bij veel ideeën over innovatie. Ik begrijp dat dit element erin zit om mensen en organisaties te stimuleren, maar het levert meestal alleen iets op voor de korte termijn, terwijl wij hier juist met de lange termijn bezig zijn. Bovendien wordt er soms onvoldoende gebruikgemaakt van de winnende oplossingen, terwijl ik juist denk dat er landelijk zoveel mogelijk naar de toepassing van deze ideeën moet worden gekeken. Ik ben dan ook blij met het bijeenbrengen van alle innovatieve ontwikkelingen en middelen op landelijk niveau, twee jaar geleden. In de tweede plaats hadden we al veel producten ontwikkeld, doordat we al heel lang innovatief werken. Dat klinkt als een voordeel, maar het betekende in de praktijk dat we voor de meeste subsidies niet in aanmerking kwamen, omdat die juist gericht zijn op het stimuleren van innovatie; wij waren eigenlijk al te ver gevorderd. Dat is best zuur, want zeker in een tijd van bezuinigingen kun je die vaak hoge subsidies goed gebruiken.'

De voorgangers van Reussink waren ook bezig met vernieuwingen. De een bouwde de huidige, bijna dertig jaar oude, centrale bibliotheek die over de hele wereld als vernieuwend concept model heeft gestaan, de ander richtte de bibliotheek geheel nieuw in zodat het een 'belevingsbibliotheek' werd en startte met de focus op innovatie. 'De gedachte was: niet meer even een boek lenen en wegwezen, maar echt een tijdje blijven hangen. Zo moest, bijvoorbeeld, iedere stoel een feest zijn om op te zitten.' De volgende stap was aan Reussink. 'Ik ben echt van de inhoud. De functie van de bibliotheek staat voor mij centraal, niet de gebouwen. Hoewel je niet zonder de bibliotheek als herkenbaar gebouw kunt, is het in

deze tijd van internet ook zo dat je voor de bibliotheekfuncties allang niet meer uitsluitend in die gebouwen hoeft te zijn. De meerjarenvisie van 2009 stond dan ook in het teken van de veranderende functies van de bibliotheek en de manier waarop je vooral jongeren (de helft van ons ledenbestand) kunt helpen en het plezier voor lezen kunt bijbrengen. We verlegden toen ook de focus naar een kleiner aantal gebouwen. Het idee was om per deelgemeente een goede bibliotheek te hebben. Dat zou een verschuiving van 25 naar 13 gebouwen betekenen.'

Keuzes maken

Eind 2009 werd een bezuiniging van 3,2 miljoen euro aangekondigd voor de periode tot en met 2011. De opgave van het nieuwe college was nog eens 2,1 miljoen, dus in totaal kwam dat op zo'n 5 miljoen bezuinigingen op een begroting van ongeveer 22 miljoen. Het zoeken naar oplossingen was op sommige punten een hele opgave. 'Qua besluitvorming zijn de binnengemeentelijke bezuinigingen erg complex en daarom energievretend en demotiverend.'

Bij bezuinigen gaat het om keuzes maken en voor Reussink zijn die heel duidelijk. 'We bezuinigen op stenen, niet op functies. We willen zoveel mogelijk de collectie, de automatisering en de educatieve activiteiten in stand houden. We stappen dus af van het idee van de traditionele wijkbibliotheek.' Dat betekent dat er vestigingen moeten sluiten. Dit is niet heel problematisch. 'Over het geheel genomen konden we wel met wat minder vestigingen toe. We komen nu uit op een plan voor zes centrale bibliotheken voor de hele regio, in plaats van de dertien die we eigenlijk wilden. We hebben dat natuurlijk niet zomaar besloten. Er is veel onderzoek gedaan door de VOB, het SIOB en het gemeentelijke statistiekbureau. Omdat we het burgerservicenummer in onze ledenadministratie hebben opgenomen kon er vrij makkelijk veel interessante en relevante statistieken worden gegenereerd, zoals in welke straal mensen naar de centrale bibliotheek gaan in plaats van naar een wijkvestiging die wellicht dichtbij is. Uit dat onderzoek bleek dat de groep van 0-13-jarigen en de ouderen met name afhankelijk zijn van de wijkbibliotheken.'

Voor het maken van de keuzes kon Reussink teruggrijpen op een meerjarenvisie uit 2009 voordat de grote bezuinigingen werden aangekondigd. 'Ik ben dolblij dat ik die meerjaren-

- **Naam bibliotheek**
Bibliotheek Rotterdam
- **Subsidiebedrag bij aanvang**
2009: € 22.389.000
- **Bezuinigingsopgave in euro's**
2009-2011 € 3.200.000; 2011-2014 € 2.100.000
- **Periode om veranderingen te realiseren**
voor ieder bezuinigingsdeel 3 jaar
- **Bezuinigingsmaatregelen**
efficiencymaatregelen, personele inkrimping op overhead en ondersteuning, sluiting vestigingen (en daarmee verlaging huisvestingslasten en personeelsinzet)
- **Innovatiemaatregelen**
op contractbasis deelnemen in stedelijke inburgerings- en laaggeletterdenprojecten, educatief programma naar scholen, digitale innovatie, omvorming 'van informatie-bemiddelaar naar adviseur mediawijsheid'
- **Maatregelen om extra inkomsten te verwerven**
aparte subsidies voor innovatieve onderwerpen, invoeren gebruikerspas voor niet-leners
- **Transitiekosten**
meegenomen in de exploitatie, niet op onderdeel becijferd. Voor personeel zijn de transitiekosten gelegen in reorganisatiekosten en opleiding en scholing. In 2009 en 2010 bedroegen die € 400.000 per jaar
- **Spreiding voorzieningen bij start**
25 vestigingen
- **Spreiding voorzieningen eindbeeld**
in 2014: 13 vestigingen, in 2020: 6 vestigingen; bibliotheekvoorzieningen in alle basisscholen
- **Formatieomvang bij begin**
2009: 278 fte
- **Formatieomvang eindbeeld**
210 fte

visie al had, want dat hielp ons een duidelijke richting aan te geven. Bovendien werd de visie gedeeld door het college. Zij vonden het een goede herstructurering.' Het traject moest echter wel aangepast worden aan de nieuwe financiële mogelijkheden. Terwijl in de meerjarenvisie het plan was opgevat om naar dertien vestigingen terug te gaan, bleek dat door de bezuinigingen niet mogelijk en zo kwamen we dus op het aantal van zes. 'Zonder die tweede bezuinigingsklap van 2,1 miljoen zouden we misschien minder ver gegaan zijn in de sluiting van vestigingen, maar zouden we misschien ook minder uitgedaagd zijn om zwaar in te zetten op de doelgroep 0-13-jarigen. Onze meerjarenvisie was door de raad behandeld, maar er werden toen geen finale conclusies aan verbonden. Er is wel een motie aangenomen dat er meer informatie moest komen over de te sluiten vestigingen.'

Wat moet er gebeuren om de bibliotheek toegankelijk en aantrekkelijk te houden wanneer er zoveel vestigingen verdwijnen? 'We willen dat alle zes vestigingen de vorm krijgen van een belevenisbibliotheek, waar zien lezen doet lezen. Voor het volwassen publiek en de oudere kinderen is de bereikbaarheid van de bibliotheek geen probleem, maar voor de jongere kinderen wel. Hetzelfde geldt voor de categorie bejaarden. We willen niet dat deze twee groepen gaan afhaken, dus moeten we daar voorzieningen voor treffen. Daarom willen we de services voor bejaarden uitbreiden en moeten de kinderen in ieder geval op school een goed aanbod krijgen; op zo'n manier dat ze ook thuis doorgaan met lezen. We hebben veel innovatiegeld gestopt in de samenwerking met scholen. We bieden scholen aan te helpen bij de professionalisering van de eigen bibliotheek of we werken via het systeem van "boek1boek".'

De samenwerking met scholen betekent een grote investering van de Rotterdamse bibliotheek. 'De scholen die meedoen gaan slechts vijf of zes euro per leerling betalen. Dat is vrij laag, maar toch doen we het zo om ze over de streep te trekken. Wij stoppen nu 1,6 miljoen in onze educatieve functie en dat is inclusief het personeel. Ondanks de bezuinigingen willen we dat bedrag handhaven.'

Oppositie

Uiteraard roept het sluiten van veel kleine vestigingen in een stad die in vele jaren een dicht netwerk heeft ingericht, veel discussie op. 'De gebruikers van de verschillende vestigin-

gen begrijpen het niet, onder andere omdat zij zich niet bewust zijn van de sterke neerwaartse tendens in de uitleningen in de loop van de tijd. Ook de gemeenteraad maakt zich zorgen over de gevolgen voor de mensen in de wijken. En uiteraard was dat ook onze eigen zorg. Maar ik voel me gesterkt door het college van B&W dat over onze plannen oordeelde dat het hier niet primair om een bezuinigingsoperatie gaat, maar om een herstructurering van het openbaar bibliotheekwerk. Door de bezuinigingen moeten we keuzes maken: we kiezen voor de leesbevordering van de jeugd. Daar bezuinigen we niet op. Bovendien gaan we voor kwaliteit en niet in eerste instantie voor kwantiteit. We offeren minder goed gebruikte gebouwen op om de kwaliteit van het lezen door de jeugd in de scholen te verbeteren.'

Hoe reageerde Reussink op de kritiek? 'Ik ben zo constructief mogelijk met alle tegengeluiden omgegaan. We hebben raadsleden op bezoek gehad en we staan actiegroepen te woord. Telkens probeer ik duidelijk te maken dat wat er gaat komen eigenlijk beter is dan wat er was. Ik vind het belangrijk dat mensen onze lijn goed kunnen volgen. Daarom is er een traject opgezet om de raadsleden goed te informeren. Professor in de bibliotheekwetenschap Frank Huysmans heeft hen uitgelegd hoe de ontwikkelingen binnen de sector eruit zien, zoals de dalende trends met betrekking tot uitleningen. Daarnaast hebben we mensen van de bibliotheek in Den Bosch uitgenodigd om over hun ervaringen met de schoolbibliotheken te vertellen.'

Trends

Wat zijn de belangrijke ontwikkelingen voor de bibliotheek de komende jaren? 'De bibliotheek speelt nu een ontzettend belangrijke rol bij taalontwikkeling, lezen en schrijven. Het is in Nederland niet zo goed gesteld met het communicatieve vermogen van veel mensen. Er is heel veel laaggeletterdheid. Daar moet echt iets aan gebeuren. Het is logisch om dat via het onderwijs aan te pakken, maar de bibliotheek moet hier vanuit zijn basistaken een grote bijdrage aan leveren.' Vandaar ook de grote aandacht voor de samenwerking met scholen vanuit de Rotterdamse bibliotheek. 'Het gaat ons vooral om kwalitatieve resultaten. Aantallen zijn ook wel belangrijk, maar die zeggen niet altijd even veel. We willen dat kinderen echt meer gaan lezen en meer plezier krijgen in lezen, niet alleen meer lenen. Onderzoek heeft uitgewezen dat dat een van de belangrijkste voorwaarden is voor een

'Je moet zaken steeds goed afstemmen met je eigen bestuur en de gemeente.

Dat is het beste wapen tegen bezuinigingen.'

betere maatschappelijke ontwikkeling. De gemeente is het met ons eens dat we op dit punt niet moeten bezuinigen.'

Er vinden nogal wat verschuivingen plaats in de Rotterdamse bibliotheek. Hoe beziet Reussink al deze veranderingen? 'Eigenlijk komen we er beter uit. Niet financieel natuurlijk, en het betekent ook een grote krimp in personeel. Maar wel inhoudelijk. De kwaliteit van wat de bibliotheek te bieden heeft gaat omhoog. Ik denk dat we het goed aangepakt hebben. De kunst is om in een tijd van bezuinigingen de innovatiegeest sterk te houden.'

Wat zou Reussink zijn collega's willen meegeven? 'Het is ontzettend belangrijk om goed in de gaten te houden welke richting de bibliotheek op gaat en of dit nog wel het goede pad is. Hiervoor heb je een strategische visie nodig die breed gedragen wordt en waarin duidelijke keuzes worden gemaakt. Maar je moet dan wel constant je ideeën kritisch blijven bevragen zodat je er niet ineens achterkomt dat je al jaren naar een verkeerd doel toe zit te werken. Dus je moet de effecten van je plannen blijven onderzoeken en blijven nadenken over de rol van de bibliotheek in de veranderende mediawereld. Daarnaast moet je met je eigen bestuur en de gemeente zaken steeds goed afstemmen. Dat is het beste wapen tegen bezuinigingen.'



NAN VAN SCHENDEL, BIBLIOTHEEK GOUDA

Het idee van wat de bibliotheek nu is loslaten

Bezuinigen is nooit aangenaam of eenvoudig, maar het werd Nan van Schendel, directeur van de bibliotheek in Gouda wel erg lastig gemaakt. De top van het ambtelijk apparaat van de gemeente produceerde een analyse van de financiële situatie van de stad, zonder inhoudelijke inbreng van het college. Dat was halverwege 2009. Niet alleen moest er volgens de ambtenaren een groot bedrag worden bezuinigd, namelijk negen ton in drie jaar, ook werd het bedrag in tweeën geknipt wat het extra ingewikkeld maakte.

Eerste stap

Voor de eerste tranche stond een bezuiniging van vier ton op de agenda, voor de tweede tranche nog eens vijf ton. 'De grootte van het bedrag betekende dat we ternauwernood één vestiging over konden houden. En de verdeling over twee tranches maakte de zaak veel moeilijker te plannen.' Na de ambtelijke verkenning gaf het college akkoord zonder veel aan de analyse te veranderen. En zo werd het dan ook door de nieuwe coalitie gepresenteerd aan de bibliotheek in mei 2010.

Dit kon Van Schendel natuurlijk niet over haar kant laten gaan. 'Eerst heb ik overlegd met ons eigen bestuur. Samen hebben we besloten om de bezuinigingsvoorstellen niet als gegeven aan te nemen. We verwachtten dat we niet veel via de oppositie in de gemeenteraad zouden kunnen bereiken omdat het college extreem breed wordt gedragen. Dat idee werd bevestigd toen de raad zonder blikken of blozen het voorstel overnam. Een kleine publieksactie werd gestart die niet enorm veel opleverde. De pers pikte mijn twitterberichten over de bezuinigingen snel op. Ze hebben redelijk veel aandacht besteed aan wat het verlies van de bibliotheek voor de stad zou betekenen.'

Ondertussen werd binnen de bibliotheek heel goed nagedacht over haar toekomst en hoe die samen zou kunnen gaan met een kleinere subsidie. De ideeën werden ook richting de politiek gecommuniceerd. 'We zijn in juni 2010 met veel personeelsleden naar de gemeenteraadsvergadering gegaan. Er was een speciale vergadering belegd die gewijd was aan de bezuinigingen voor de hele stad. Daar hebben we ook gesproken. De presentatie die wij gaven zat goed in elkaar. We lieten aan de raad weten dat we natuurlijk liever ons hele budget zouden houden, maar dat als dan toch de noodzaak bestond om te bezuinigen er wel wat moest veranderen aan de inhoudelijke richting van de bibliotheek. De raadsleden waren vrij enthousiast over het geluid dat we lieten horen. Helaas niet enthousiast genoeg, want de bezuinigingen waren niet van tafel.'

Tweede stap

Tot dan toe was duidelijk dat er vier ton bezuinigd zou moeten worden, maar in september 2010 werd aangekondigd dat er nog eens vijf ton bovenop kwam. 'Ondertussen gingen wij door met het ontwikkelen van een programma voor de bibliotheek. Hoe kan de bibliotheek omgaan met de huidige en toekomstige ontwikkelingen in de samenleving zonder obsoleet te worden en hoe moeten we dat aanpakken terwijl we minder geld te besteden hebben? Om zo over de toekomst na te kunnen denken moet je het idee van wat de bibliotheek nu is loslaten. En dat is niet makkelijk voor iedereen. We hadden bijvoorbeeld wel overwogen om klanten bij dit denkpro-

ces te betrekken, maar we besloten om dat toch niet te doen, vanwege die reden.'

Het denkproces leidde tot twee tegenovergestelde scenario's. In het eerste scenario werd voorgesteld om alle huidige vestigingen te sluiten en één nieuwe te openen. Het tweede scenario dacht precies de andere kant op, namelijk een ultieme spreiding over de stad met schoolbibliotheken, stationsbibliotheken en dergelijke. Hierbij zou het digitale element ook een belangrijke rol spelen. 'Met dit verhaal zijn we gaan praten met ambtenaren, wethouders en fracties. Natuurlijk hadden we het ook besproken met onze medewerkers. We zijn in het hele proces steeds met ons personeel in gesprek gebleven. Op dat moment zie je dat onze medewerkers een goede spreekbuis zijn voor onze klanten: ze vinden het moeilijk afscheid te nemen van de vestigingen en ze zien uitlenen als een van de belangrijkste taken van de bibliotheek. De MT-leden en de medewerkers met een hbo-achtergrond hebben een grote rol gespeeld bij het schrijven van het bedrijfsplan.'

Praten met de politieke spelers was heel belangrijk om de problematiek zichtbaar te krijgen maar leverde in eerste instantie geen helder beeld op. 'De politieke partijen vonden het moeilijk om zich uit te spreken voor een van de scenario's. Meer dan dat: we vonden het heel lastig om erachter te komen op grond waarvan ze überhaupt de keuze zouden maken. De wethouder had een lichte voorkeur voor het centralistische scenario, maar dat zou ook op financiële overwegingen gebaseerd kunnen zijn.'

Overwinning

Dus werd er verder gepraat, nu met mensen buiten de politiek. 'We hebben de directeur strategie van een van de woningcorporaties gesproken, omdat we geïnteresseerd waren in zijn perspectief en zijn ervaring op het gebied van vastgoedontwikkeling. Ook hebben we met een paar directeuren van basisscholen gesproken. Toen hebben we weer met de politiek overlegd, eerst de coalitie, daarna de oppositie.' Wat kwam er uit al deze gesprekken? 'Een belangrijke lijn die we zagen was dat iedereen vond dat de bibliotheek een vlaggenschip moest hebben om zichtbaar te kunnen zijn en blijven. Daarnaast werd voor ons duidelijk dat je dat vlaggenschip dan wel anders moet inrichten. We hebben nu ideeën over een nieuwe logistiek, andere service-elementen. En digitaal willen we veel sterker worden. Afscheid nemen van de huidige drie gebouwen is ook een onderdeel van het plan. Ons voorstel voor een nieuwe infrastructuur werd goedgekeurd in juni 2011. We kregen veel complimenten voor hoe we met de ontwikkelingen van de bibliotheek bezig waren. Onze houding werd vooral binnen de politiek erg gewaardeerd.'

- **Naam bibliotheek**
de Bibliotheek Gouda
- **Subsidiebedrag bij aanvang**
€ 2.233.400
- **Bezuinigingsopgave in euro's**
€ 700.000
- **Periode om veranderingen te realiseren**
3 jaar
- **Bezuinigingsmaatregelen**
sluiten vestigingen
- **Innovatiemaatregelen**
fijnmazig netwerk, participatie klanten en digitalisering
- **Maatregelen om extra inkomsten te verwerven**
meer klantenbinding, goede doelenstatus en fondsenwerving
- **Transitiekosten**
nog onbekend
- **Spreiding voorzieningen bij start**
3 stand alone bibliotheken
- **Spreiding voorzieningen eindbeeld**
1 compacte stadsbibliotheek, 4 kinderbibliotheeken, 2 Plug-In Bibliotheken en een digitale bibliotheek van thuiscollecties
- **Formatieomvang bij begin**
21,5 fte
- **Formatieomvang eindbeeld**
16 fte

De gemaakte plannen waren dus een succes. Maar ook op het gebied van de financiering werd een overwinning behaald. 'In onze gesprekken met de wethouder hebben we ingezet op een bezuiniging van zes ton, drie minder dan aanvankelijk was voorgesteld. Daar was het college het niet mee eens. Zij kwamen met een bezuiniging van zeven ton. Dat werd ons uitgangspunt, ook omdat het nieuwe bod nog een aantal financieel aantrekkelijke elementen inhield. Zo zal de gemeente vier jaar lang geld uittrekken voor de kinderbibliotheken. Verder wordt het natuurlijk verloop van het personeel door de gemeente gefinancierd.'

Nieuwe bibliotheek

Het bestuur is een belangrijke sparringpartner geweest tijdens het ontwikkelen van de plannen. Zij heeft na het bespreken van analyses en modellen de nieuwe opzet vastgesteld. De transitie is al begonnen. 'Dit transformatieproces is niet iets waar we snel mee klaar zullen zijn. Het is een blijvende ontwikkeling. We zijn nu bezig met de voorbereiding van de sluiting van de vestiging in Goverwelle. We willen uiteindelijk uitkomen op één centrale vestiging aangevuld met kinderbibliotheeken en Plug-In Bibliotheken. Die centrale vestiging zal zich minder focussen op uitlenen. Mensen kunnen er natuurlijk nog wel een boek komen halen, maar dat kan ook in de kinderbibliotheeken en de Plug-In Bibliotheken. De centrale bibliotheek wordt vooral een plaats waar studie- en werkplekken te vinden zijn.'

De nieuwe plannen hebben grote consequenties voor de personele bezetting. 'We gaan met minder medewerkers verder. Een bepaald aantal blijf je nodig hebben voor het uitleenproces, maar verder willen we meer faciliterend gaan werken en dus minder met de uitleen bezig zijn. Er is ook een gedachtesprong nodig om logistiek over te gaan naar de Plug-In Bibliotheken. Verder hebben we vooral een ander soort medewerker nodig. Niet de traditionele mensen die voornamelijk bezig zijn met het uitlenen, maar mensen die verstand hebben van hoe de bibliotheek informatie kan verschaffen via digitale kanalen, hoe ze haar collectie kan exploiteren en hoe ze een leven lang leren kan vormgeven. We willen bijvoorbeeld sterker gaan inzetten op Goudanet. Dit platform is gestart als een verbinteniscollectie tussen museumgoudA, Streekarchief Midden-Holland en de bibliotheek. Mensen uit de stad zetten er ook informatie op, zodat het een soort wiki-achtige omgeving wordt. Het leeft bij alle historische verenigingen in de stad en er wordt veel gebruik van gemaakt. Ik vind dit soort lokale dienstverlening erg belangrijk. We zoeken naar wat mensen in de stad willen aan informatievoorziening zodat we als bibliotheek voor de toegankelijkheid kunnen zorgen. De landelijke ontwikkelingen zijn niet onbelangrijk, maar het lokale verhaal heeft voor ons prioriteit. Voor dit alles is het qua personeel belangrijk dat we in de toekomst

meer hbo'ers hebben. Zij moeten in staat zijn te luisteren naar wat er in de samenleving speelt en dat kunnen vertalen naar een bibliotheekproduct.'

Samenwerking met scholen is ook belangrijk voor Van Schendel. 'We noemen het geen schoolbibliotheken maar kinderbibliotheken. Het personeel in de bibliotheek is vooral mediacoach. Dat vinden we een belangrijke insteek. In het uitleenproces zullen vooral vrijwilligers en kinderen helpen. Ik denk dat als je de kinderbibliotheken goed integreert in het onderwijs ze een succes zullen zijn en de uitleencijfers hoog blijven, zelfs als in de hoofdstad en de Plug-In Bibliotheken de uitleen afneemt.'

Het publiek

Bij het verzet tegen de bezuinigingen werd geprobeerd het publiek te betrekken. Dat was geen doorslaand succes. 'Een van de acties die we hebben ondernomen was het verspreiden van kaartjes die vervolgens door burgers naar het college konden worden gestuurd. Ik vond dat daar niet veel animo voor was. Op de een of andere manier kregen wij het publiek gewoon niet helemaal mee. Er werd wel veel gemopperd in de vestigingen, maar er kwam niet veel kritiek naar buiten. We hebben dan ook besloten geen aanvullende publieksacties te organiseren. Onze klanten gaan blijkbaar niet zo snel de straat op. Welke conclusies trok Van Schendel uit deze matige steun van het publiek? 'We weten dat er in de stad heel veel bezuinigingen speelden, niet alleen die waar de bibliotheek mee te maken had. Wat dat betreft gingen we een beetje op in het grote verhaal. Toch denk ik dat we wat moeten doen aan de band die we met onze klanten hebben. We willen ze in de toekomst meer bij de bibliotheek gaan betrekken bijvoorbeeld door een gebruikersgroep te organiseren bij de Plug-In Bibliotheek.'

De band met het publiek herstellen is voor Van Schendel een van de grootste uitdagingen. 'De interactie met klanten, het publiek, is ingewikkeld en lastig. Ik vond het zelfs een van de moeilijkste onderdelen binnen de huidige ontwikkelingen. De bereidheid en vanzelfsprekendheid om voor het openhouden van de bibliotheek geld te betalen en er regelmatig naar toe te gaan zijn weg. Je verankering in de samenleving wordt door spreiding bereikt, maar omdat die spreiding bij ons wordt gereorganiseerd is het allemaal nog niet zo stevig geworteld. Het is spannend om te zien hoe dat zich gaat ontwikkelen.'

Blijven onderzoeken

Er zijn veel trajecten uitgezet voor de toekomst, maar de nieuwe plannen zullen niet zomaar blind geïmplementeerd worden. De bibliotheek blijft kijken naar het succes of falen

'Als ik iets aan mijn collega's zou willen meegeven dan is het dat je van een bezuinigingstraject een verandertraject moet en kunt maken.'

van bepaalde veranderingen, zoals de invoering van kinderen Plug-In Bibliotheken. 'Wij volgen bijvoorbeeld de klanten van de bibliotheek in Goverwelle, de vestiging die we nu aan het sluiten zijn. De vraag is waar deze mensen voortaan naar toe zullen gaan. Als blijkt dat ze ineens allemaal naar de centrale vestiging komen, dan zullen we ons spreidingsverhaal moeten herzien. Gaan ze juist naar de Plug-In Bibliotheek in het zorgcentrum of gaan ze naar de bibliotheek in Bloemendaal, dan blijkt toegankelijkheid toch een belangrijk punt te zijn en klopt onze inschatting.'

Ondanks de bezuinigingen en de grote klus die voor de boeg ligt ziet Van Schendel de toekomst niet somber in. 'Ik vind dat er juist veel kansen liggen, vooral in innovatie. We zijn hard bezig met het nadenken over de rol van bibliotheek in de toekomst. Uitleen zal niet meer het hoogste doel zijn en daarom zullen we daarin ook minder investeren. De kansen liggen vooral bij educatie en digitalisering. Met die digitale en educatieve component waren we al langer bezig, dus de bezuinigingen hebben daar niets aan veranderd. Wel zou ik de spreiding hebben gelaten voor wat het was, als we hetzelfde budget hadden gehouden. Als ik iets aan mijn collega's zou willen meegeven dan is het dat je van een bezuinigingstraject een verandertraject moet en kunt maken. Je moet reflecteren op waar je staat als bibliotheek, even een stap terugdoen. En dan vanuit dat punt nadenken en vooruitgaan. Dat levert uiteindelijk ook het grootste draagvlak op.'



ERNO DE GROOT, BIBLIOTHEKEN EEMLAND

Gebruik het momentum

Tussen 2006 en 2009 fuseerde de bibliotheek in Amersfoort met bibliotheken uit vier andere gemeenten, namelijk Baarn, Bunschoten, Leusden en Woudenberg. Directeur Erno de Groot leidde deze samensmelting tot regiobibliotheek Eemland. 'Ik ben zelf een fervent voorstander van schaalvergroting. Ik was dan ook de aanjager van het proces; de andere betrokkenen stapten aarzelend in. Uiteindelijk is iedereen echter heel tevreden met het resultaat.' De bezuinigingen maakten aanvullende veranderingen noodzakelijk. Door op een strategische en constructieve manier hierover met de gemeente te onderhandelen wist De Groot ook hier een succes te boeken.

Dynamiek

Een fusie van een aantal bibliotheken uit verschillende gemeenten vergt veel van een organisatie. 'Je moet aan alle gemeenten uitleggen waarom een regiobibliotheek nodig is. Verder moeten alle werkprocessen tegen het licht worden gehouden, is er deskundigheidsbevordering nodig en veranderen veel mensen van positie binnen de organisatie. Het haalt nogal wat overhoop, zo'n fusie, maar het brengt ook dynamiek. We zijn overigens nog niet helemaal klaar. We hebben nog vijf aparte subsidiecontracten die niet geheel gestandaardiseerd zijn vanwege grote historische verschillen. Hier wordt hard aan gewerkt.'

Bezuinigingen

De bezuinigingen kwamen ongelegen, zoals zo vaak. 'We waren in 2009 door het grootste deel van de transitie naar een regiobibliotheek heen. Het werd net tijd om ook inhoudelijk zaken aan te pakken, maar toen kwam het bericht van de gemeente Amersfoort dat er bezuinigingen in de lucht zaten. De gemeente reageerde snel op signalen uit de stad over economische problemen en kwam meteen met een concreet plan: gemeentebreed, op een enkele uitzondering na, moest er tien procent gesneden worden in het budget.'

Zo'n boodschap wordt niet altijd tactisch gebracht. Hoe verliep dit in Amersfoort? 'We werden eerst een beetje voorgesmasseerd door ambtenaren. Vervolgens gingen we met de wethouder om tafel. Hij legde uit wat de oorzaken waren voor de financiële problemen. Zijn idee was dat een gemeentebrede bezuiniging van tien procent de economische schok wat zou dempen. Voor ons kwam de bezuinigingsboodschap dus niet onverwacht. Wel werd zichtbaar dat de relatie met de gemeente te vanzelfsprekend was geworden. De gemeente kon niet aangeven waar op bezuinigd moest worden en de bibliotheek had geen scenario klaarliggen.'

Uitstel

Om wat voor bedragen ging het precies? 'We hebben in Amersfoort een begroting van ongeveer drie miljoen euro per jaar en daar zouden we 312 duizend van moeten inleveren. Het is wel goed om daarbij te vermelden dat we qua investering per persoon hier al rond het minimum voor steden zitten.' Deze opdracht vroeg om een reactie van de bibliotheek. 'We zeiden tegen de gemeente dat we twee opties hadden. Óf we gaan vrij rücksichtslos aan de slag, bijvoorbeeld door een aantal vestigingen te sluiten, want grote keuzes zijn nodig om zo'n bezuiniging te kunnen realiseren. Óf we kunnen het met verstand en visie aanpakken.'

De Groot was tijdens de fusie met andere bibliotheken en dus voor de aankondiging van de bezuinigingen al begonnen met nadenken over inhoudelijke veranderingen van de biblio-

theek. 'We waren bezig met ideeën over digitalisering en een sterkere dienstverleningsfunctie. We vroegen de gemeente of we onze gedachten daarover verder mochten ontwikkelen. We zouden dan het eerste jaar al een ton kunnen bezuinigen, maar nog niet meteen drie ton. De gemeente reageerde redelijk positief: we werden gevraagd om met een visiedocument te komen. Daarbinnen moesten we wel een concreet plan formuleren voor een structurele vermindering van uitgaven, zodanig dat we vanaf 2012 inderdaad die drie ton per jaar konden bezuinigen. Hiermee gingen we akkoord en zo hadden we dus tijd gekocht. Tijd waarin de al sluimerende ideeën over veranderingen uitgewerkt konden worden naar een concreet visiedocument.'

Visie

In de herfst van 2009 ging de bibliotheek aan de slag met onderzoek en het uitwerken van een toekomstvisie. In de zomer van 2010 was het document klaar. 'We stelden ons twee vragen. In de eerste plaats waar de keuzes voor de bibliotheek liggen, en in de tweede plaats waarop je deze keuzes fundeert. Het doelgroepenbeleid speelt hierbij een belangrijke rol.' In de nieuwe visie werd een fundamentele keuze gemaakt om niet op iedereen te focussen. 'We kozen voor een aantal doelgroepen waarvan wij het gevoel hadden dat daar het maatschappelijke rendement zou liggen voor de bibliotheek. Onze focus kwam op een groep die we de "leren lezende" groep noemen. Hierbinnen vallen de 0-13-jarigen, maar ook mensen die het maatschappelijk gezien wat lastiger hebben, zoals bepaalde minderheden. Daarnaast zou de bibliotheek gaan focussen op lezen en literatuur en minder op andere mogelijke functies.'

Met dat in het achterhoofd werden er drie modellen gemaakt. Het eerste model bestond uit een centrale bibliotheek met veel werkplekken, vergaderruimte en een goede collectie. Een bibliotheek als onderdeel van elke basisschool, zoals het Bossche model, vormde ook onderdeel van deze eerste benadering. Het tweede model had ook een centrale bibliotheek, maar in plaats van schoolbibliotheken zouden er twee familiebibliotheken worden ingericht (een kleinere versie van de centrale bibliotheek). Het derde model hield een grotere spreiding over de stad in, dus een groot aantal kleine wijkbibliotheken, maar nog steeds in combinatie met een centrale bibliotheek. In alle modellen zou de bibliotheekbus, die 160 duizend euro kost op jaarbasis, verdwijnen. 'Deze modellen hebben we aan de wethouder voorgelegd. Alleen in het eerste model was het mogelijk om een bezuiniging te realiseren zoals die in de opdracht lag.'

Grotere bezuinigingen

Terwijl De Groot bezig was met het uitwerken van de ver-

- **Naam bibliotheek**
Stichting Bibliotheken Eemland
- **Subsidiebedrag bij aanvang**
2009: Amersfoort: € 3.155.000
2013: Amersfoort: € 3.452.000
(2013: incl. de extra middelen voor Vathorst en nieuwe centrale bibliotheek)
- **Bezuinigingsopgave in euro's**
Amersfoort:
2010 en 2011: € 100.000 per jaar
2012: € 325.000
2013: € 530.000 evaluatiemoment
2014: € 720.000
- **Periode om veranderingen te realiseren**
gefaseerd volgens bovenstaand schema
- **Bezuinigingsmaatregelen**
sluiting 2 vestigingen, stoppen Bibliobus
- **Innovatiemaatregelen**
scherpe keuzes voor doelgroepen en producten (less is more), introductie schoolbibliotheken, hoogwaardige diensten (deels digitaal), professionaliseren (kennis medewerkers), strategische allianties (onderwijs, media, erfgoedsector)
- **Maatregelen om extra inkomsten te verwerven**
tarieven, verwerven projectgelden (provincie, Europa), nicheproducten (leeskringen) tegen tarief, sponsoring
- **Transitiekosten**
opbouw schoolbibliotheken, investeringen: € 750.000, formatieplan/reorganisatie PM (inzet is: afbouw tijdelijke contracten, natuurlijk verloop)
- **Spreiding voorzieningen bij start**
Amersfoort: 4 vaste vestigingen + Bibliobus
- **Spreiding voorzieningen eindbeeld**
Amersfoort: 3 vaste vestigingen en 16 schoolbibliotheken + wijkservicepunten
- **Formatieomvang bij begin**
98 fte
- **Formatieomvang eindbeeld**
86 fte

schillende bibliotheekmodellen kwamen er verkiezingen en trad er een nieuw college aan. In mei 2010 ging De Groot met de nieuwe wethouder om tafel zitten om de plannen met betrekking tot de bibliotheek te bespreken. 'Zij was vrij enthousiast over het eerste model. Ze waardeerde het idee van de schoolbibliotheken, maar ze wilde het aantal terugbrengen tot slechts vier, namelijk alleen voor de probleemwijken. In ons originele model was het plan om alle 55 basisscholen te voorzien van een schoolbibliotheek, dus daar zat een groot verschil. Het motief van de wethouder was financieel. Ze vertelde ons bovendien dat we rekening moesten houden met aanvullende bezuinigingen.'

In september werd duidelijk dat de aangekondigde bezuiniging van drie ton werd verhoogd naar negen ton. Dat kwam neer op dertig procent van het totale budget. 'We konden daar op verschillende manieren op reageren, maar besloten om niet de hakken in het zand te zetten en weer met de wethouder om tafel te gaan zitten. Onze boodschap was dat we een goed plan hadden ontwikkeld, maar dat dat nu op losse schroeven werd gezet. We hadden zes ton weten vrij te maken, het dubbele van de originele bezuinigingsopgave maar nog niet het bedrag dat de gemeente nu van ons wilde.'

De gesprekken leken de goede kant op te gaan. 'De inzet van de wethouder was aanvankelijk dat er alleen een handjevol schoolbibliotheken kon komen, plus één centrale bibliotheek. Toch lukte het ons ook om de nieuwe bibliotheek in Vathorst te behouden, omdat die nog maar net geopend was. De plannen om de huidige centrale vestiging te verhuizen naar Eemhorst gingen ook door. Waarschijnlijk konden we ook de grote vestiging in Hoogland houden, omdat deze bibliotheek een groot gebied bedient en de beste omzet maakt. Wat dat betreft waren we redelijk tevreden over de gesprekken. Het grote pijnpunt waren de schoolbibliotheken. We beseften dat we misschien niet meteen elke basisschool een bibliotheek konden geven, maar dan toch ten minste de scholen die het hard nodig hadden. Wat ons betreft kwamen twintig scholen direct in aanmerking. De wethouder zag dit absoluut niet zitten, dus zaten we vast.'

Manoeuvreren

De onderhandelingen vormden een ingewikkeld proces waarbij telkens afgewogen moest worden wie de beste gesprekspartner was. 'We stelden ons constant de vraag, gaan we hiermee naar de raad of praten we toch nog verder met het college en de topambtenaren. Het was een kwestie van manoeuvreren op een heel dun lijntje. Je zit in een afhankelijkheidsrelatie met je subsidiegever. Dit vergt een fijnzinnige antenne: hoe kun je het maximale bereiken gegeven de omstandigheden?'

In december 2010 diende de bibliotheek het uiteindelijke plan in bij de gemeente. Onderdeel hiervan was een bezui-

niging van zes ton. In januari 2011 kwam het beslissende gesprek. 'De gemeente wilde veel minder schoolbibliotheken, meer bezuinigingen en ook was het ineens twijfelachtig of we de vestiging in Hoogland konden houden. Wij hebben het toen vrij hard gespeeld. We maakten aan de gemeente duidelijk dat we aan ons eigen plan wilden vasthouden en als dat niet kon, de gemeente het zelf maar moest oplossen. Dan mochten ze het ook zelf uitleggen aan alle betrokkenen.'

Uitkomst

Wat was de uitkomst van dit buigen of barsten gesprek? 'Het bezuinigingsbedrag is uiteindelijk op zeven ton beland, dat is dus één ton meer dan wij wilden, maar twee minder dan ze van ons hadden gevraagd. Ook hebben we een compromis bereikt met betrekking tot de schoolbibliotheken: we zijn van ons aantal van twintig afgestapt en akkoord gegaan met zestien, nog steeds een veel hoger aantal dan wat de wethouder aanvankelijk noemde. Ik vind dat we er een goede overeenkomst uit hebben gesleept. Bovendien is de gemeente ook enthousiast over de visie die we hebben neergezet. Dat merkten we onder andere doordat er vrij snel een extra bedrag van 750 duizend euro werd gevonden voor de investering in de schoolbibliotheken.'

Vanwege de nieuwe vestiging in Vathorst en de nieuwe centrale bibliotheek Eemhorst investeert de gemeente nog eens acht ton in de exploitatiekosten van de bibliotheek. Dat zet de bezuinigingen wel in een iets ander licht. 'De bezuinigingen zijn makkelijker te accepteren nu er ook veel nieuw geld komt. Als dat niet het geval was geweest, had ik een andere strategie gekozen. Nu is het vooral een kwestie van iets ouds vervangen door iets nieuws. Dat past goed bij de innovatielijn die we hebben uitgezet.'

Relaties

De nieuwe richting die de bibliotheek inslaat heeft ook nieuwe relaties met stakeholders tot gevolg. 'De korting op de subsidie heeft me gedwongen om het dienstverleningsconcept veel scherper te maken. We komen uit op een wezenlijk andere manier van werken, vooral met betrekking tot het benaderen van de doelgroepen. Met betrekking tot de scholen bijvoorbeeld werkten we vroeger heel aanbodgericht. Nu sluit je een strategische alliantie met scholen en ga je dus deel uitmaken van het onderwijs. Zo kun je de doelgroep van binnen uit bereiken. Deze manier van werken vergt een andere benadering van de medewerkers. In plaats van zelf het aanbod creëren moeten de medewerkers nu luisteren naar wat de klanten nodig hebben.'

Er is ook veel met stakeholders gesproken om de nieuwe bibliotheekplannen uit te leggen. 'In het onderwijs hebben we op directieniveau met focusgroepen gewerkt om een onderbouwing te geven voor het programma Kunst van

'Een crisis geeft een momentum waarin veranderingen mogelijk zijn die in een normale periode veel moeilijker van de grond komen.'

Lezen – Bibliotheek op de Basisschool. We hebben kunnen bewerkstelligen dat mensen in het onderwijs onze educatieve focus niet zien als een hype, een wanhopige poging om bibliotheken te redden, maar dat het gestoeld is op onderzoek en ervaring. Vrijwel alle scholen zijn nu jubelend over onze plannen.'

De 'gewone' klanten reageerden niet allemaal even enthousiast. 'De meeste mensen begrijpen wel dat we moeten bezuinigen. We hebben vanuit die hoek ook nooit zware verwijten gekregen. Maar mensen die gebruikmaken van een vestiging dichtbij huis die nu gesloten wordt, hebben moeite om iets positiefs in de plannen te zien. En dat snappen we natuurlijk wel.'

Momentum

Wat zou De Groot anderen die een zelfde soort proces doormaken willen meegeven? 'Mijn belangrijkste advies voor collega's is dat er in tijden van crisis ook kansen liggen. Een crisis geeft een momentum waarin veranderingen mogelijk zijn die in een normale periode veel moeilijker van de grond komen. Door de druk van bijvoorbeeld bezuinigingen, valt er over veel meer zaken te praten en is de acceptatie bij de eigen organisatie en daarbuiten groter. In het geval van de bibliotheek kun je het momentum op verschillende manieren gebruiken. Je kunt proberen dingen te veranderen of juist op de barricaden gaan staan om verandering tegen te houden. Hier in Amersfoort hadden we al veel ideeën voor innovatie dus bij ons was de noodzaak tot bezuinigen een logisch moment om de ideeën om te zetten in concrete plannen.'



HENRIËTTE DE KOK, BIBLIOTHEEK MIDDEN-BRABANT

Sterker met minder

Henriëtte de Kok werkt al haar hele arbeidzame leven in de bibliotheeksector. Ze maakte een uitstap naar de provincie, als hoofd cultuur, maar kwam toch vrij snel weer terug naar de bibliotheekwereld. Ze vindt het belangrijk dat er ook 'echte' bibliothekmensen aan het roer staan. 'Het is goed dat er mensen vanuit een andere branche komen werken, want die geven weer een heel ander perspectief aan de zaak, maar je hebt ook mensen nodig die het bibliotheekwerk in het bloed hebben zitten.' Wat is er dan zo speciaal aan echte bibliothekmensen? 'Je moet maatschappelijk geëngageerd zijn, je moet het belangrijk vinden dat er vrije toegang van informatie is. Daarnaast moet je met passie geloven dat communicatie belangrijk is, dat lezen mensen kan inspireren, hen los kan maken van hun eigen omgeving en een verrijking kan bieden.'

Vooruitziende blik

Al in 2009 werd er begonnen met een bezuinigingsproject bij Bibliotheek Midden-Brabant onder de naam 'Sterker met minder'. 'Toen de economische crisis begon voorzag ik dat dit ook gevolgen voor de bibliotheeksector zou hebben. In plaats van te wachten op wat de precieze consequenties zouden zijn voor ons, besloten we dat we zelf de regie in handen wilden houden. Dat betekende nadenken over hoe de bibliotheek er in de toekomst uit zou kunnen en moeten zien. Er werden in 2009 twee lijnen uitgezet. In de eerste plaats werd er nagedacht wat het voor ons zou betekenen als er tien procent bezuinigd zou moeten worden over de gehele linie. Dit ging vooral om een efficiëntieslag, maar het was niet de bedoeling dat de kaasschaaf gehanteerd zou worden. Elke afdeling werd opgedragen zelf te bekijken waar er bijvoorbeeld efficiënter gewerkt kon worden of waar meer inkomsten gerealiseerd konden worden, zonder dat dit consequenties zou hebben voor de klant en zonder dat er taken naar andere afdelingen zouden worden verschoven. Het geldt dat dit zou opleveren was bestemd voor het investeren in innovatie en dus in de toekomst.'

Meestal levert een korting op het budget negatieve spanning op, maar in Midden-Brabant ging het anders. 'Het nadenken over de efficiëntieslag gaf ontzettend veel energie en er kwamen veel creatieve ideeën uit. Afdelingen kregen de opdracht om zelf naar besparingsmogelijkheden te zoeken en daarom voelden de medewerkers zich erg betrokken. Er ontstond een gevoel van urgentie, maar er kwam ook een sterk draagvlak voor de noodzaak van veranderingen. De medewerkers hadden daadwerkelijk invloed op wat er gebeurde en dat creëerde veel begrip. Dit project werd geleid door een interne projectleider. Sinds 2007 zijn we trouwens bezig met projectmatig creëren, waarbij de hele organisatie wordt betrokken, met de directie als opdrachtgever. Dat is tot nu toe goed bevallen.'

De tweede lijn was het nadenken over verschillende toekomstvisies om klaar te zijn voor de bibliotheek van de toekomst en voorbereid te zijn op het opvangen of zelfs voorkomen van mogelijke verdergaande bezuinigingen. 'Die scenario's hebben we uitgedacht met onze eigen mensen, maar we hebben er achteraf ook externen naar laten kijken. Daar is een visie uitgekomen die we begin dit jaar hebben voorgelegd aan de wethouders, onze opdrachtgevers. Ook hebben we het met andere partijen besproken: ambtenaren, de eigen

Raad van Toezicht en stakeholders, gewone maar vooral ook institutionele gebruikers. De scenario's hebben we gebruikt als ijkpunt voor ons beleidsplan en het spreidingsplan en dus niet direct als bezuinigingsplan.'

Nadenken over trends

De Kok wil nogal wat veranderen aan hoe de beschikbare middelen worden ingezet. 'De bibliotheek gebruikt nu grofweg tachtig procent van haar middelen voor uitlenen, vijftien procent voor educatie en vijf procent voor cultuur en digitale zaken. We willen dit veranderen naar een meer evenwichtige verdeling voor de fysieke, educatieve en digitale bibliotheek. Het idee is dat de bibliotheek een zogenaamde "third place" wordt: een fysieke plek, niet thuis, niet je werk, maar een plaats waar je kunt zijn zonder commerciële druk.' Die visie werd anderhalf jaar geleden ingezet als basis voor de verdere ontwikkeling.

Die basis gaf nog steeds de mogelijkheid om veel verschillende richtingen te kiezen. Wat zou nu de beste weg zijn voor de bibliotheek? Om daar beter over na te kunnen denken werden er vier scenario's uitgewerkt. 'We hebben twee trends geanalyseerd die belangrijk zijn voor onze toekomst, maar waarvan we nu nog niet precies weten welke kant ze uitgaan. De ene trend had betrekking op de vraag in hoeverre we in staat zijn om samen te werken als bibliotheken. Zal dit steeds meer gebeuren of zullen we juist de autonomie behouden? De andere trend had betrekking op de vraag of we als bibliotheek nog steeds een culturele opdracht zouden houden van de gemeente in een tijd waarin cultuur enorm onder druk staat. Schematisch hadden we zo twee assen, één die loopt van samenwerking tot autonomie en de ander die loopt van geen culturele opdracht naar een grote culturele opdracht.

De vier scenario's die werden uitgewerkt hebben hun eigen plek in dit schema. Elk kwadrant kreeg een naam en hiervoor werden bestaande kranten als metafoor gebruikt, namelijk NRC Next, De Volkskrant, de losse verkoop en Brabants Dagblad. En op welk scenario zijn ze uiteindelijk uitgekomen? 'Het ging ons niet om het kiezen voor één scenario. Ze zijn meer ter inspiratie en om inzichtelijk te maken welke verschillende kanten de bibliotheek op zou kunnen gaan. Het gaat ook niet om het innemen van één specifieke plaats in het schema, maar om het bewust worden van de richting die je opgaat en de verschuivingen die er plaatsvinden.'

- **Naam bibliotheek**
Bibliotheek Midden-Brabant
- **Subsidiebedrag bij aanvang**
in 2010 totaal € 9.900.000
- **Bezuinigingsopgave in euro's**
t/m 2015, voor zover nu bekend, € 1.200.000
- **Periode om veranderingen te realiseren**
2011-2015, zwaartepunt ligt in 2014-2015
- **Bezuinigingsmaatregelen**
efficiëncymaatregelen, doorontwikkeling organisatiestructuur met oog op toekomst, herijking spreidingsbeleid en maken van strategische keuze voor verhalen- en kennisbibliotheek
- **Innovatiemaatregelen**
transitie van uitleenbibliotheek naar versterking educatieve en digitale functies met focus op de gebruiker
- **Maatregelen om extra inkomsten te verwerven**
versterken ondernemerschap, verhogen tarieven, ontwikkelen van nieuwe services en samenwerking
- **Transitiekosten**
de transitie vindt plaats in een periode van 4 jaar. Dit betekent uitgaan van natuurlijk verloop, versterken samenwerking, reële investeringsplannen etc.
- **Spreiding voorzieningen bij start**
17 vestigingen in 6 gemeenten met werkgebied van 340.000 inwoners
- **Spreiding voorzieningen eindbeeld**
nog niet bekend
- **Formatieomvang bij begin**
in 2010 140 fte, 2011 126 fte
- **Formatieomvang eindbeeld**
nog niet bekend

Twee assen, vier verschillende scenario's en heel veel mogelijke richtingen. Is er al wel een idee waar de bibliotheek in Midden-Brabant naar toe beweegt? 'Onze strategie is om enerzijds lokale verankering te behouden, want de fysieke en educatieve bibliotheek zijn belangrijk, maar anderzijds om ons zoveel mogelijk op landelijke, vooral digitale, ontwikkelingen te richten. Ik ben er van overtuigd dat de lokale component zwaar blijft meespelen. Op de autonomie van de individuele of regiobibliotheek zal echter ingeleverd worden door de digitale ontwikkelingen.' Dat was dus de ene as, die loopt van autonomie naar samenwerking. Wat betreft de andere as, wel of niet een grote rol spelen in cultuur: 'De rode draad na gesprekken met wethouders over onze scenario's was dat ze cultuur niet nodig vinden als pijler van de bibliotheek. Lezen en samenwerking vinden ze wel belangrijk. Als je die lijn volgt moet de bibliotheek zich dus vooral richten op kerntaken zoals leesbevordering en mediawijsheid. Onze twee speerpunten voor de komende beleidsperiode zijn de verhalen- en de kennisbibliotheek. Die twee poten gaan we uitwerken in de fysieke, digitale en educatieve componenten. Onze keuze en richting zijn dus helder.'

Bezuinigingsopdracht

En zoals verwacht kwam daar dan de bezuinigingsopdracht. Voor Tilburg kwam hij al in 2010. 'We waren voorbereid omdat we dus zelf al met efficiëntiemaatregelen bezig waren.' Toch moest er nog meer bezuinigd worden: tot 2015 ongeveer 1,2 miljoen euro is de verwachting, wat neerkomt op zo'n vijftien procent. Aanvullende maatregelen waren dus nodig. 'Tijdens de bezuinigingen waren we al bezig met het aanpassen van onze organisatiestructuur. We hadden drie managementlagen maar ook een soort tussenlaag en die hebben we eruit gehaald, een verplating van de structuur dus. Daarnaast zijn we van negentien afdelingshoofden naar tien teruggegaan. Andere maatregelen die we vanwege de bezuinigingen hebben getroffen, waren het versneld invoeren van de zelfbediening en het doorlichten van processen zoals de bezetting aan de balie. Ook zijn we wat commerciëler geworden en bijvoorbeeld gestart met het leveren van schoolboeken aan middelbare scholieren.'

De samenwerking met zes gemeenten heeft geleid tot schaalvergroting. 'En dat is financieel vrij positief uitgevallen. Onze backoffice is nu bijvoorbeeld veel efficiënter georga-

niseerd.' Vaak hebben bezuinigingen ook gevolgen voor de personele bezetting, maar dat blijkt in Tilburg heel beperkt te zijn. 'We hebben een natuurlijk verloop en daarnaast een flexibele formatie. Op dat laatste hebben we natuurlijk al een aantal jaren aangestuurd waardoor we het nu kunnen inzetten voor de bezuinigingen. Uiteindelijk hebben we twee aan gedwongen ontslagen moeten realiseren.'

Over een van de maatregelen die vaak worden toegepast bij bezuinigingen is het nog niet gegaan: het spreidingsbeleid. 'Om de eerder genoemde vijftien procent bezuinigingen te halen en om voorbereid te zijn op de toekomst, was het ook nodig om ons spreidingsbeleid onder de loep te nemen. We hebben van alle vestigingen een analyse gemaakt. Per wijk of dorp richten we ons op specifieke doelgroepen. We willen de bibliotheek voor de gebruikers laagdrempelig en nabij houden, maar we moeten wel keuzes maken. Zo zal per werkgebied bepaald worden welke diensten noodzakelijk zijn en op welke manier die zullen worden uitgevoerd. In de fysieke vestigingen die passen in het spreidingsplan gaan we overal het landelijke retailconcept invoeren. Daarnaast blijft de lokale verankering voor ons heel belangrijk, maar dat zal op een andere manier gestalte krijgen dan vroeger.'

Geen publieksacties

Goede contacten onderhouden met partijen uit de regio blijkt voor De Kok een belangrijk punt. 'Samenwerking is ontzettend belangrijk voor lokale verankering. We proberen natuurlijk ook veel met de politiek in gesprek te gaan. Het feit dat we vooralsnog geen rigoureuze maatregelen hebben hoeven doorvoeren komt voor een groot deel door onze goede relatie. We hebben er ook bewust voor gekozen om geen publieksacties op te zetten, want als je daar al succes mee bereikt is het meestal niet meer dan een pyrrusoverwinning. De situatie waar we ons in bevinden is een gezamenlijk probleem en dan moet je dat ook samen aanpakken. Toen de bezuinigingen loskwamen, werden we bijvoorbeeld ook nauw betrokken bij het opstellen van de cultuurnota's en kerntakendiscussies.'

Projectmatige aanpak

Er hebben nogal wat veranderingen plaatsgevonden de laatste jaren en daar lijkt voorlopig nog geen einde aan te komen. Hoe ga je om met zoveel verschillende veranderingstrajecten? 'Al die processen waar we mee bezig zijn en waren, de efficiëntieslag, de reorganisatie, het spreidingsbeleid en de toekomst-

'Stel per project een projectleider aan en geef een duidelijke opdracht mee.'

Formuleer als directeur wát je wilt, niet hoe je het wilt.'

En zorg dat je de regie houdt.'

visie, konden we aan elkaar koppelen. Het hangt allemaal samen. Bovendien hebben we de hele organisatie betrokken bij de veranderingen en dat creëert veel begrip en betrokkenheid. Je moet er echter wel de tijd voor nemen. Mijn tip voor collega's die minder ver zijn is dan ook om dit soort zaken projectmatig aan te pakken, want dat creëert draagvlak. Stel per project een projectleider aan en geef een duidelijke opdracht mee. Formuleer als directeur wát je wilt, niet hoe je het wilt. En zorg dat je de regie houdt.'

De transformatie lijkt soepel te verlopen. Zijn er toch nog kwetsbare plekken? 'Er moet heel wat geïnvesteerd worden in de kennis van het personeel. Ik ben overigens optimistisch over het veranderingsvermogen van onze medewerkers, want iedereen is heel gemotiveerd. Een grote groep wil echt graag blijven leren. Ons opleidingsbudget is al jaren extra hoog, wat op prijs wordt gesteld door de medewerkers. Maar we zijn er nog niet. We moeten echt flink inzetten op de klantgerichtheid van het personeel: ze moeten zowel de klanten als de collectie goed kennen. Daarnaast moet je met veranderingen op het gebied van digitalisering ook beginnen bij je eigen mensen. De bibliotheek moet voorloper zijn op het gebied van mediawijsheid. Ik probeer de medewerkers te stimuleren om zelf ook steeds meer bezig te zijn met twitteren, bloggen, enzovoorts. Met dit soort investeringen kan de bibliotheek nog een hele tijd mee. Toen ik hier begon zeiden ze dat de bibliotheek niet meer zou bestaan over tien jaar. Als ik dat zou geloven, dan zou ik hier niet goed zitten en was ik nooit aan de baan begonnen.'

Eerste druk, oktober 2011

Colofon

Opdrachtgever

Vereniging Openbare Bibliotheken, Ap de Vries

Gesprekspartners

Dianne Weersink, Bibliotheek Gelderland Zuid

Gerard Reussink, Bibliotheek Rotterdam

Nan van Schendel, Bibliotheek Gouda

Erno de Groot, Bibliotheken Eemland

Henriëtte de Kok, Bibliotheek Midden-Brabant

Uitvoering interviews

Bureau Thomas van Dalen Advies:

Thomas van Dalen en Hermien Lankhorst

Redactie

Anette Heideman

Fotografie

Janiek Dam e.a.

Vormgeving

Lijn 1, Haarlem

Druk

Drukkerij Edauw + Johannissen

De overheden voeren een golf aan bezuinigingsmaatregelen door. Vrijwel alle openbare bibliotheken worden geraakt. De bibliotheeksector ziet zich genoodzaakt om in rap tempo veranderingen door te voeren. De Vereniging Openbare Bibliotheken heeft een ondersteuningsprogramma in het leven geroepen, *de Bibliotheek in actie*. Dit programma richt zich, naast een positioneringscampagne, vooral op de uitwisseling van kennis en ervaring. Ter inspiratie, want de bibliotheken zitten allen in hetzelfde schuitje en de kracht van de sector schuilt meer dan ooit in samenwerking en afstemming.

Als onderdeel van dit programma maakte Bureau Thomas van Dalen Advies deze brochure. De brochure behandelt vijf actuele bezuinigingscasussen bij Nederlandse bibliotheken. Steeds staat de vraag centraal hoe de bezuinigingen zich verhouden tot de gewenste innovatie in de sector. Ook wordt aandacht besteed aan het transitieproces en aan de rol van verschillende stakeholders daarin. De interviews zijn vooral bedoeld ter inspiratie. En ze tonen aan: veel collega's slagen erin om van de nood een deugd te maken. Ze gebruiken de bezuiniging als breekijzer voor belangrijke veranderingen.