



# Interactie met publiek en politiek in woelige tijden

**BIBLIOTHEEKDIRECTEUREN OVER KANSEN EN KEERZIJDEN**

# Inhoud

Inleiding	2
Klanten koesteren de bibliotheek als basisvoorziening	4
<i>Jan Hoogenberg, Bibliotheek Noordwest Veluwe</i>	
De regie houden over publieksacties	8
<i>Gerard Huis in 't Veld, Graafschap bibliotheken</i>	
Niet beperken tot mensen die graag lezen	12
<i>Kees Hamann, Bibliotheek Vlissingen</i>	
Meer begrip voor rol bibliotheek in de samenleving	16
<i>Theo Peeters, Theek 5</i>	
Als de stem van het volk klinkt, moet de politiek luisteren	20
<i>Alex le Mat, Het Klooster</i>	
Colofon	24

# Voorwoord

Openbare bibliotheken maken moeilijke tijden door. Gemeenten bezuinigen op hun subsidies, bibliotheken worden niet ontzien. En vaak geven gemeenten daarbij ook nog aan hoe de bezuiniging ingevuld dient te worden. Ze gaan dan als het ware op de stoel van de bibliotheekdirecteur zitten.

Is er nog wat aan te doen als de gemeente bezuinigingen aankondigt? Zijn ze nog te beperken of af te wenden? Helpt het nog als er een lobby-offensief gestart wordt, als de media worden ingeschakeld of het publiek gemobiliseerd? Communicatiestrategen en lobbyisten zeggen dat u dan te laat bent; maar gaan onder-tussen graag voor u aan de slag... Wat kunt u zelf nog doen om de genoemde omvang van de bezuinigingen te beperken of zelf de regie te behouden op de invulling van de bezuinigingen? En hoe pakt u dat aan?

*Interactie met publiek en politiek in woelige tijden* geeft inzicht in situaties waar met ondernemerschap, uitgekiende lobby- en communicatieacties en zelfs met het mobiliseren van het publiek doelstellingen gerealiseerd zijn. En wel zodanig dat de relatie met politiek en bestuur niet beschadigd raakt.

De VOB biedt u *Interactie met publiek en politiek in woelige tijden* 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 bezuinigingscasussen waarbij de interactie met burgers en/of de politiek soms verrassende wendingen gaf aan het proces. In vier gevallen gaat het om interviews met directeuren van bibliotheken. Een keer komt een directeur van een kunstencentrum aan het woord. De interviews reconstrueren de processen waarin directeuren soms tegen wil en dank verzeild raakten. Steeds staat de vraag centraal wat de bibliotheken uiteindelijk met het proces zijn opgeschoten. Hoe kijken de directeuren terug op het proces? Was het de moeite waard?

### Weerbarstige praktijk

De interviews laten zien dat de praktijk doorgaans een stuk weerbarstiger is dan de theorie. Ook een aanvankelijk optimistische publieksactie kan al gauw grimmige trekken krijgen. Dat leerde ook Gerard Huis in 't Veld (Graafschap

bibliotheken). Aanvankelijk leek hij er gemakkelijk van af te komen met nog geen ton aan bezuinigingen. Ware het niet dat de gemeente hem uit het niets confronteerde met de boodschap dat hij de centrale vestiging zou moeten opgeven, die nu in de door Zutphenaren zeer geliefde Broederenkerk is gehuisvest. Een noodlijdend museum zou daar haar plaats in moeten nemen. Omdat er geen ruimte leek voor inhoudelijke argumenten zag hij zich genoodzaakt om in beweging te komen. Dit verzet werd vrijwel meteen overgenomen door het grote publiek: vlam in de pan in politiek Zutphen! Het lot van de wethouder hing aan een zijden draadje.

Theo Peeters (Theek 5) maakte ook indruk op gemeenteraad en college toen hij in korte tijd een groot aantal publieksacties wist te entameren. Adriaan van Dis deed een voorzetje en daarop volgde een handtekeningenactie en een grote optocht naar het stadhuis. Helaas leidde dit alles niet tot aanpassing van de bezuinigingsopgave. Niettemin weet Peeters zich getroost door het feit dat het draagvlak voor de bibliotheek is toegenomen. Lastig is wel dat hij nu aan twee kanten klem lijkt te zitten. De bezuiniging gaat door, maar het publiek zit inmiddels in de 'blijf-af-van-onze-bibliotheek-stand'. Het vervangen van wijkvestigingen door meerdere schoolbibliotheken zal voor hem daardoor een lastige operatie worden.



### Conservatieve krachten

De conservatieve krachten van het publiek kunnen soms ook gunstig uitwerken. Voor Alex le Mat (kunstencentrum Het Klooster) was het alle hens aan dek toen het college aankondigde de volledige gemeentesubsidie van zijn organisatie te schrappen. Maar de centrale rol die zijn organisatie heeft in het stadsleven en de hechte verbondenheid met de bevolking leidden al snel tot een ware volksopstand. Le Mat kan tevreden terugkijken, want het college schrok zich een hoedje en moest het plan volledig intrekken. Wat resteert is een bescheiden bezuiningsopgave. En, en dat is minder gunstig, nog wel enigszins verstoorde verhoudingen. Want als het er op aan komt is het ook voor bestuurders en ambtenaren soms lastig om het zakelijke en het persoonlijke van elkaar te scheiden.

### Verrassingen

Jan Hoogenberg (Bibliotheek Noordwest Veluwe) had te maken met een stadsbestuur dat te aardig was om eerlijk te zijn. Aanvankelijk leek hij te mogen rekenen op een bescheiden bezuiniging. Zelfs in gesprek met de wethouder werd deze indruk niet weggenomen. Pas via de pers werd duidelijk dat de bezuiniging geen tien of twintig procent zou bedragen, maar dat hij de deuren eigenlijk wel kon sluiten. Na een uitgekende en intensieve campagne kon hij de landelijk afge-

sproken normen (VNG) als breekijzer gebruiken. Hij moest zich diep in de politieke krochten van Harderwijk begeven. En hoewel de strijd nog niet helemaal is gestreden lijkt nu al duidelijk te zijn dat het nog geen einde oefening is voor de bibliotheek in Harderwijk.

De omgekeerde route werd afgelegd door Kees Hamann (Bibliotheek Vlissingen). Hamann kon als gemeenteambtenaar niet anders dan de bezuinigingen accepteren. Hij maakte daarom grondig werk van een strategische analyse en kwam met een radicaal plan op de proppen. De plannen werden vertrouwelijk besproken en zo verzekerde hij zich op voorhand van een breed politiek draagvlak. Echter toen de lokale binnenstadsondernemers te horen kregen dat de bibliotheek uit het Stadshart zou vertrekken, was zijn sterke positie vrij snel verkeken. Hij moest samen met zijn gemeentebestuur zijn plannen drastisch aanpassen.

### Tot slot

De directeuren die in deze interviews aan het woord komen, lijken met gemengde gevoelens terug te kijken op de afgelopen periode. In verzet moeten gaan tegen je broodheer gaat in tegen de natuur van gesubsidieerde organisaties. Het verstoort ook de doorgaans goede verhoudingen en dat kan nog jaren daarna pijn doen. De boven verwachting enthousiaste medewerking van het publiek of juist de tegenwerking van het publiek kan ook tot vreemde situaties leiden. Wanneer de bevolking met succes werd ingezet om de positie van de bibliotheek te verdedigen, bleek het enthousiasme van de meeste mensen te zijn ingegeven door de wens alles bij het oude te willen houden. Dat betekent dat elke toekomstige verandering die de bibliotheek zelf wil doorvoeren erg goed uitgelegd moet worden om niet op verzet van het publiek te stuiten. Gebruikmaken van het publiek is, in zeker zin, een kwestie van spelen met vuur.

Het zou pedant zijn om te concluderen dat het onverstandig was van de directeuren om voor verzet te kiezen. Ze konden in de meeste gevallen niet anders. De voorgenomen besluiten waren soms ook dramatisch. Niettemin lijkt de situatie voor de meeste directeuren aanleiding om de communicatie met bestuur en publiek eerder te intensiveren dan te verminderen. Want de shock die de trajecten veroorzaakte is niemand in de koude kleren gaan zitten. Een discussie die niet over de inhoud gaat kent geen winnaars, maar alleen verliezers.

*Thomas van Dalen, onderzoeker/organisatieadviseur*



JAN HOOGENBERG, BIBLIOTHEEK NOORDWEST VELUWE

## Klanten koesteren de bibliotheek als basisvoorziening

De culturele sector in Harderwijk had het al zwaar toen de noodzaak tot forse bezuinigingen duidelijk werd. De bezuinigingsopdracht die de bibliotheek voor haar kiezen kreeg was zo omvangrijk dat directeur Jan Hoogenberg niet anders kon dan hier tegen in opstand komen, met de hulp van het publiek.

### Politieke situatie

Toen in april 2010 een nieuw college aantrad, was al bekend dat de gemeente financiële problemen had. Politiek gezien was de nieuwe situatie niet heel anders dan voorheen, behalve dat de VVD de grootste partij was geworden. Voor de Veluwe een bijzondere situatie. Het nieuwe college was breed: VVD, CDA, ChristenUnie en PvdA hadden allemaal een wethouder. Deze laatste partij was niet noodzakelijk geweest om een meerderheid te vormen. Het was dan ook niet toevallig dat de PvdA de portefeuilles sociale zaken en cultuur kreeg: op die terreinen zou hard bezuinigd moeten worden.

In juni 2010 was er een gesprek tussen alle culturele instellingen van Harderwijk en de wethouder. 'Hij vroeg ons allemaal zelf met een bezuinigingsprogramma te komen in twee varianten, een met een besparing van tien procent en een met een besparing van twintig procent. Daar zijn we toen als bibliotheek over gaan nadenken. We wilden inventariseren of een aantal van onze taken ook gefinancierd kan worden uit andere potjes. Zo doen we bijvoorbeeld veel aan educatie en om dat te financieren zouden we ook geld uit het onderwijsbudget kunnen krijgen. Daarnaast wilden we kijken naar de mogelijkheid om te verhuizen naar een ander gebouw of om de huidige vestiging anders te gebruiken. De meeste ideeën om te bezuinigen kwamen neer op efficiëncymaatregelen: onze subsidie was op dat moment nog 940 duizend en daarmee zaten we al niet ruim in de kleren. Een bezuiniging van tien procent konden we nog wel overzien, maar twintig procent zou erg moeilijk worden. We hebben ons voorstel aan de wethouder gepresenteerd. Wij hadden echt een stevig verhaal. De Raad van Toezicht was betrokken bij het proces en stond achter onze plannen.'

### Onduidelijkheid

Hoe reageerde de wethouder op het voorstel van de bibliotheek? 'We hoorden steeds maar niks. Elke keer als we informeerden kregen we een vaag antwoord in de trant van "er is nog weinig bekend". Begin mei kregen we dan eindelijk een uitnodiging om bij de wethouder te komen. We spraken daar met hem, een beleidsambtenaar en het afdelingshoofd. In die bijeenkomst werd er over 2,5 ton gesproken. Dat zou een forse bezuiniging betekenen voor ons, want dat kwam neer op zo'n 25 procent. In mijn achterhoofd had ik echter al rekening gehouden met die mogelijkheid.' 's Middags hoorde ik dat op de website van de regionale krant de Stentor stond dat het niet ging om een bezuiniging van 2,5 ton, maar dat dat het bedrag was dat we over zouden houden. Dat hield in een vermindering van onze subsidie met 75 procent. Dit had de wethouder in het gesprek absoluut niet duidelijk gemaakt.'

Hoogenberg belde meteen naar de wethouder. 'Aanvankelijk was het nog steeds niet duidelijk: bedragen en percentages bleven in de lucht zweven. Ik begreep dat hij in een lastig parket zat. Hij had als wethouder de keuze om te bezuinigen op sociale voorzieningen of cultuur. Als PvdA-politicus kon hij niet korten op minima, dus moest cultuur het ontgelden. Maar daar was in Harderwijk al zo weinig geld voor.'

De wethouder verdedigde de bezuinigingsopdracht met het argument dat Harderwijk terug moest naar het basisniveau van een bibliotheek. 'De informatie die hij gaf was niet duidelijk. De focus moest komen te liggen bij "kinderen en volwassenen", maar de ene keer werd gesproken over alle volwassenen en de andere keer specifiek over de groep laaggeletterden. Bovendien is het basisniveau van een bibliotheek ruim vijftien euro per persoon. We gingen hierbij uit van de VNG-notitie "Subsidiebeleid openbare bibliotheken". Voor de gemeente Harderwijk met 45.000 inwoners zou het minimale budget uitkomen op ruim 6,6 ton. Dat is een veel hoger bedrag dan de 2,5 ton waar wij het volgens de wethouder mee konden doen. Geconfronteerd met die cijfers leek het alsof de wethouder eigenlijk niet goed op de hoogte was van het instapniveau van een bibliotheek. Hij kwam toen met het idee om de bibliotheek in een middelbare school te vestigen. Dan zou het volgens hem moeten lukken met 2,5 ton.'

### Contact politiek

De aangekondigde bezuinigingen waren onacceptabel voor Hoogenberg. 'In het gesprek met de wethouder heb ik aangegeven dat ik met de politiek zou gaan praten en dat ik acties zou voorbereiden. Diezelfde avond heb ik nog met de Raad van Toezicht overlegd. Daarna heb ik alle politieke partijen benaderd. Ik ben naar alle fractievergaderingen gegaan en heb bij iedereen vrij lang gezeten. Mijn verhaal werd goed ontvangen. In deze gesprekken heb ik duidelijk de functie van de bibliotheek nu en in de toekomst proberen aan te geven. Ook heb ik het belang van de bibliotheek voor Harderwijk benadrukt. Ons ledenaantal steeg vorig jaar met tien procent en we zijn de afgelopen jaren veel bezig geweest met het profileren van de bibliotheek waardoor we heel herkenbaar zijn geworden.'

Hoogenberg had zich uitgebreid voorbereid op de gesprekken met de fracties. 'Van te voren heb ik goed gekeken waar de gevoeligheden lagen zodat ik daar goed op in kon spelen. Iedere partij was er van overtuigd dat er bezuinigd moest worden maar waarop verschilde per fractie. Alle fracties vonden de 0-4-jarigen heel belangrijk. Ik heb me heel flexibel opgesteld in die gesprekken. Ik kreeg in de gaten dat de meeste fracties

- **Naam bibliotheek**  
Bibliotheek Noordwest Veluwe
- **Aanvankelijk beoogde bezuinigingen**  
€ 700.000 (75% van de subsidie)
- **Inzet bezuinigingen als percentage van bestaande subsidie**  
10 tot 20%
- **Ingezette acties**  
publieksacties; inzet lokale, provinciale en landelijke media; actieavond 'het belang van de bibliotheek' voor bevolking en raadsleden met inzet van schrijvers, voorzitter VOB, zanger Erik Mesie etc.; intensief contact met raadsfracties
- **Uiteindelijk vastgestelde bezuiniging**  
voorlopig € 440.000
- **Periode om veranderingen te realiseren**  
eerste bezuiniging per 1 januari 2013 (€ 150.000), tweede bezuiniging per 1 januari 2014 (nog niet bekend)
- **Bezuinigingsmaatregelen**  
kleinere collectie, minder formatie, samenwerking backoffice met andere bibliotheken op gebied van o.a. collectioneren
- **Innovatiemaatregelen**  
grotere rol voor self-service, optimaal gebruik van nieuwe media
- **Maatregelen om extra inkomsten te verwerven**  
sponsoring, verhogen lidmaatschap
- **Transitiekosten**  
nog niet bekend
- **Spreiding voorzieningen bij start**  
nog niet bekend
- **Spreiding voorzieningen eindbeeld**  
nog niet bekend
- **Formatieomvang bij begin**  
nog niet bekend
- **Formatieomvang eindbeeld**  
nog niet bekend

de bezuinigingen wel wilden verminderen zodat we in ieder geval nog vijf ton zouden overhouden. Maar ik heb vooral gefocust op de basisvoorziening waarvoor dus vijftien euro per inwoner nodig is. Met die vijf ton ben je er dan nog niet.'

### Publieksacties

Op 9 mei was het gesprek met de wethouder en op 9 juni de eerste raadsvergadering over de bezuinigingen. 'In de weken daartussen hebben we publieksacties gevoerd. We hebben handtekeningen verzameld in de bibliotheek, maar ook op straat en in scholen. In totaal hebben 14.500 mensen getekend. Ook kregen we veel tekeningen van kinderen binnen. Onze medewerkers liepen in een speciaal voor de actie ontworpen T-shirt. Er ontstonden ook spontane acties door het publiek, bijvoorbeeld mensen die zelf handtekeningen gingen verzamelen. En hoewel de SP niet in de gemeenteraad zit, voerde zij ook actie voor de bibliotheek. Het liep allemaal als een trein. We kregen heel veel positieve reacties van mensen. Ze koesteren de bibliotheek en zien het als een basisvoorziening voor de gemeenschap. Uit een eerder uitgevoerd klantenonderzoek bleek ook dat mensen heel tevreden waren over de medewerkers en de service die zij geven.'

De media werden ook benaderd. 'Ik heb de bezuinigingsplannen nooit op een negatieve manier naar buiten willen brengen. Als ik dat had gedaan, had ik snel mijn kruut verschoten. Ik probeerde een positieve houding aan te nemen, maar ik heb wel gezegd dat als de bezuiniging van 75 procent doorging, de bibliotheek zou moeten sluiten. Ik heb nooit direct gezegd dat het eigenlijk het college is die de bibliotheek sluit, maar er wel op gehamerd dat het verdwijnen van de bibliotheek een consequentie van de bezuiniging zou zijn.'

Een week voor de raadsvergadering kwam het hoogtepunt van de publieksactie. 'Op 1 juni hebben we een grote bijeenkomst gehouden in de bibliotheek. Ik wilde het stampvol hebben en dat is gelukt. Er waren erg veel inwoners uit Harderwijk aanwezig. Alle fracties waren uitgenodigd en gekomen. Verder waren Erik Jurgens, de voorzitter van de Vereniging Openbare Bibliotheken en Eppo van Nispen van de Stichting Collectieve Propaganda van het Nederlandse Boek er ook. In het kader van de leesbevordering hadden we een aantal schrijvers uitgenodigd, namelijk Annemarie Bon en Edward van de Vendel. Beiden hadden ze een goed verhaal. Jos Debeij, directeur van de bibliotheek in Deventer, heeft die avond verteld over ontwikkelingen in de digitalisering en Sjaak Driessen, voorzitter van het Gelders Bibliotheek Netwerk, sprak over het belang van het provinciaal en landelijk netwerk. Muzikaal werd de avond opgeluisterd door Erik Mesie, de voormalig zanger van de band Toontje Lager. De wethouder was die

avond aanwezig. Hij werd publiekelijk geïnterviewd en vond het duidelijk moeilijk zijn verhaal goed te beargumenteren.'

### **Raadsvergaderingen**

Op donderdag 9 juni kwam de raad bij elkaar voor de eerste van drie begrotingsvergaderingen. Op die dag werden de meest ingrijpende voorstellen besproken. Ik heb gebruikgemaakt van het inspraakrecht en ook mensen uit het publiek hebben het spontaan voor de bibliotheek opgenomen. De tribune was bomvol, voor een groot deel met onze medewerkers. We kregen van alle kanten positieve reacties. Aan het eind van de vergadering, die tot midden in de nacht duurde, leek de raad op de lijn van vijf ton subsidie te zitten. De PvdA deed, als collegepartij, hier een voorstel voor. Het probleem was dat deze partij het weer had over kinderen en laaggeletterden. In mijn visie zijn dit juist de groepen waar je niet in eerste instantie op moet focussen, want kinderen komen toch wel en de groep van laaggeletterden is erg klein. Wanneer je je richt op een grotere doelgroep van mensen die graag de bibliotheek bezoeken, dan gaan de andere doelgroepen, zoals kinderen en ook laaggeletterden mee in de slipstream. Van ons als bibliotheek wordt verlangd dat we ondernemend zijn: geef ons dan ook die ruimte.'

Vanwege die misplaatste focus ging Hoogenberg na de raadsvergadering weer overleggen met de verschillende fracties. 'Ik wilde niet overvragen dus hield ik vast aan het getal van vijf ton. Tegelijkertijd hoopte ik wel dat er ergens anders misschien nog 160 duizend te halen zou zijn, zodat we ten minste op het niveau zouden komen om de basis in stand te houden. De kosten voor huisvesting zaten daar echter nog niet bij. Die zijn hoog, namelijk twee ton. Tel je dat nog op bij het minimale bedrag dat je nodig hebt om aan het instapniveau te komen, dan zit je op 860 duizend euro. Dat is niet veel minder dan wat we nu te besteden hebben en dat laat wel zien hoe krap ons budget is. De bibliotheek is in Harderwijk duidelijk niet een plaats waar veel geld is weg te halen en dat bracht de wethouder in een erg lastige positie.'

Tijdens de derde raadsvergadering over de bezuinigingen zouden er besluiten vallen. 'Ik dacht dat er wel een subsidie van vijf ton en een onderzoek naar de benodigdheden voor het basisniveau haalbaar zouden zijn. En dat is gelukt. We hebben nu dus in ieder geval die vijf ton en bij de wethouder liggen de vragen over de bibliotheek als basisvoorziening en onze huisvestingsproblematiek. Eigenlijk zijn alle fracties uiteindelijk overtuigd dat de bibliotheek moet blijven, ook in fysieke vorm, omdat ze het zien als een stadsvoorziening. Ik wil ook graag een fysieke vestiging houden. Je kunt er voor kiezen om al het geld te verdelen over schoolbibliotheken,

*'We hebben handtekeningen verzameld in de bibliotheek, maar ook op straat en in scholen. In totaal hebben 14.500 mensen getekend.'*

maar ik wil een centrale vestiging hebben, want zo'n vlaggenschip is heel belangrijk voor de herkenbaarheid.'

### **Visie**

Hoe ziet Hoogenberg zelf de toekomst van de bibliotheek? 'Ik wil dat de bibliotheek een modern mediacentrum gaat worden. Daarvoor hoef je niet meer de hele collectie fysiek in huis te hebben. We zouden meer met koeriersdiensten kunnen gaan werken. Provinciaal hebben we al een redelijk goedlopend netwerk wat dat betreft. Een boek dat vandaag wordt besteld is meestal de volgende dag in de eigen bibliotheek. Verder moet er goed nagedacht worden over wat we met de eerste verdieping van ons pand kunnen doen. Hebben we die etage nodig of kunnen we die verhuren? In november moet het onderzoek van de wethouder klaar zijn, dus dan weten we hopelijk beter welke middelen we in de toekomst tot onze beschikking zullen hebben. Dat maakt het een stuk makkelijker om plannen te maken.'

Hoogenberg is vrij ontevreden over de informatievoorziening vanuit de gemeente. 'Het zou erg geholpen hebben als we eerder waren geïnformeerd over de omvang van de bezuinigingen. De wethouder heeft het brengen van de boodschap steeds voor zich uitgeschoven, want hij was erg bang voor kritiek. Hier heb ik van geleerd dat ik voortaan zelf heel nadrukkelijk om informatie moet vragen. Een van de positieve zaken die ik uit dit proces heb meegenomen is de fijne samenwerking binnen ons team en met de Raad van Toezicht.'



GERARD HUIS IN 'T VELD, GRAAFSCHAP BIBLIOTHEKEN

## De regie houden over publieksacties

Meestal is het grootste probleem van bezuinigingen simpelweg de hoogte van het in te leveren bedrag. Dat andere zaken de overhand kunnen krijgen, merkte Gerard Huis in 't Veld, directeur van de Graafschap bibliotheken. In de gemeente Zutphen, die samen met de gemeente Lochem de regiobibliotheek vormt, ging het niet zozeer om geld maar om een kerk. De centrale vestiging van Zutphen is namelijk gevestigd in de prachtige dertiende-eeuwse Broederenkerk, een plek die veel Zutphenaren na aan het hart ligt.

## Bezuinigingen

Zoals in bijna elke gemeente werd in de nazomer van 2010 ook in Zutphen duidelijk dat er bezuinigd moest worden. De eerste voorstellen vanuit de gemeente hierover kwamen al snel op tafel, maar werden net zo snel weer in de ijskast gezet. 'De raad kon het niet eens worden over de bezuinigingen op de lange termijn, alleen over het begrotingsjaar 2011. Dat we als bibliotheek ook met minder subsidie genoeg moesten nemen was wel duidelijk, maar er waren nog geen concrete bedragen genoemd. Begin 2011 kwam een ambtelijke werkgroep met een voorstel voor het college: de gemeentebegroting van veertig miljoen zogenaamde beïnvloedbare kosten zou terug moeten worden gebracht met veertien miljoen. Van dat bedrag schrokken we enorm. De culturele instellingen vreesden een kaalslag.'

Het college daagde instellingen in Zutphen uit om zelf met bezuinigingsplannen te komen. 'We zijn toen veel gaan overleggen, bijvoorbeeld met het Zutphens Directieoverleg Cultuur en Kunst (Zudocku). We zagen al snel dat we iets konden bezuinigen door efficiënter samen te werken met andere culturele instellingen in de stad. Maar dat alleen zou niet genoeg opleveren. We hebben ook per instelling met de ambtelijke werkgroep gepraat en er werd ons toegestaan om een aantal toekomstscenario's te schetsen. Deze vonden – naar mijn overtuiging – een positief gehoor. Ondertussen werd in februari 2011 een stadsdebat georganiseerd waaruit naar voren kwam dat de ondernemers in Zutphen vonden dat er juist in deze tijd meer geïnvesteerd moest worden in kunst en cultuur en een goede ontmoetingsplaats voor Zutphenaren. Dat laatste bestaat op dit moment niet. Het was eigenlijk al een oud plan rond de Broederenkerk maar het werd weer uit de kast gehaald. Naar aanleiding van het debat heb ik een opinieartikel geschreven in de regionale krant de Stentor.'

Mede dankzij het stadsdebat en het krantenartikel werd er opnieuw nagedacht over een groot cultureel centrum rond de huidige vestiging van de bibliotheek. 'De bibliotheek en het museum zitten naast elkaar. Hier zouden we nog een aantal functies aan kunnen toevoegen, in en rond het Broederen klooster en de kerk, waar bijvoorbeeld het VVV in kan komen, het museum voor moderne kunst Henriette Polak en wellicht ook filmtheater Luxor. Echter hoe mooi het plan ook is, het gaat juist geld kosten en niet, althans niet op korte termijn, geld opleveren. Met de wethouder hebben we over dit plan gesproken. Hij was aarzelend positief. Het idee vond hij prachtig, maar de financiële kant van het plaatje was een probleem.'

## Drie scenario's

De bibliotheek besloot met drie verschillende scenario's voor

de toekomst te komen. 'Voordat we de plannen aan de gemeente voorlegden hebben we ons er eerst van verzekerd dat er genoeg draagvlak was. De scenario's waren ontwikkeld met het managementteam, er was veel overleg met de Raad van Toezicht en er werd ook steeds teruggekoppeld naar de partners in de stad, zoals het museum. Zij stonden achter onze plannen. De verschillende scenario's zouden een bezuiniging tussen 10 en 25 procent opleveren.'

De drie scenario's verschilden niet enorm van elkaar. 'In alle scenario's hielden we vast aan de centrale vestiging in Zutphen in de Broederenkerk. In het eerste scenario zou de bibliotheekvestiging in Warnsveld gesloten worden, waardoor er meer geld vrij zou komen voor innovatie en de samenwerking met scholen. In het tweede scenario zou Warnsveld nog wel openblijven, maar in vermagerde omvang. Ook zouden we nog wel iets kunnen doen met onze speerpunten, zoals digitalisering, maar minder dan in het eerste scenario. In het derde scenario zou Warnsveld ook openblijven maar zou er nog minder van onze speerpunten gerealiseerd kunnen worden. Ik was tevreden over de geleverde scenario's, want ze waren toekomstgericht: het ging niet alleen om bezuinigen, maar ook om innovatie. Veel andere instellingen waren meteen in de verdediging geschoten, maar wij hebben steeds geprobeerd om te kijken naar wat er nog wel mogelijk was. De verkenning die we hadden gedaan was sowieso de moeite waard, zelfs als er geen bezuinigingen waren geweest. Zonder financiële veranderingen hadden we ook moeten nadenken over de toekomst van de bibliotheek.'

## Zutphen van de kaart

De constructieve houding van Huis in 't Veld werd echter niet beloond. 'Op 1 maart 2011 kwam het college met een voorstel voor de bibliotheek waar onze oren van gingen klapperen. Het college had bedacht dat de bibliotheek in Warnsveld open moest blijven en dat de centrale vestiging in Zutphen in de Broederenkerk wel dicht kon. Het idee om van die plek een cultuurontmoetingsplaats te maken, zoals wij hadden voorgesteld, werd omarmd. Alleen was de bibliotheek eruit gesloopt.'

Het voorstel van de gemeente stond haaks op dat van de bibliotheek zelf. 'In de toelichting van de gemeente stond dat de bibliotheek in Warnsveld net in een nieuw gebouw zat en dat ze daar nu niets aan wilde veranderen. Het was wellicht mogelijk om een klein uitleenpunt in Zutphen over te houden, maar de vestiging zou zeker weg moeten uit de Broederenkerk. Verder werd het plan een logische stap genoemd in de digitale ontwikkeling van de bibliotheek: in de toekomst zouden mensen steeds meer vanuit huis boeken bestellen en daarnaast zouden e-books een grotere rol spelen. De fysieke collectie van

- **Naam bibliotheek**  
Stichting Graafschap bibliotheken
- **Aanvankelijk beoogde bezuinigingen**  
Zutphen: 2011 geen indexering, 2012 € 25.000, 2014 € 120.000. Lochem: 2012 € 32.000, oplopend naar € 95.000 in 2013-2014
- **Inzet bezuinigingen als percentage van bestaande subsidie**  
Zutphen 10-15%; Lochem 15-20%
- **Ingezette acties**  
in Lochem geen acties, in Zutphen uitgebreide publieksacties: handtekeningenactie; lang leeslint (lezende mensen) door de stad; lobby door onderwijs en winkeliers; inspraakavonden gemeenten; aandacht in Trouw, Volkskrant, Radio 1
- **Uiteindelijk vastgestelde bezuiniging**  
bedragen ongewijzigd, wel onderzoeksopgave voor cultuurcluster rondom huidig gebouw
- **Periode om veranderingen te realiseren**  
2012-2013
- **Bezuinigingsmaatregelen**  
Lochem: stand-alone voorziening in kern Gorssel & Lochem en realiseren kulturhus. Formatiekrimpt, minder management en versterken formatie voor onderwijs en digitalisering
- **Innovatiemaatregelen**  
reorganiseren t.b.v. dienstverlening onderwijs
- **Maatregelen om extra inkomsten te verwerven**  
deelname Gelders Tarief; oprichten Vrienden van
- **Transitiekosten**  
nog niet in bekend
- **Spreiding voorzieningen bij start**  
4 bibliotheken, waarvan één in kulturhus; één servicepunt; Bibliobus op 4 plaatsen
- **Spreiding voorzieningen eindbeeld**  
4 bibliotheken als integraal onderdeel van kulturhus; servicepunt en Bibliobus vervangen door schoolbibliotheken (Kunst van Lezen)
- **Formatieomvang bij begin**  
21 fte
- **Formatieomvang eindbeeld**  
minder dan 21 fte, mogelijk 18

de bibliotheek zou sterk afnemen en dus was een centrale vestiging in Zutphen niet meer nodig.'

Het financiële plaatje achter het gemeentevorstel was ook heel anders dan waar de bibliotheek zelf mee was gekomen. 'In de door ons geschetste scenario's gingen we uit van een bezuiniging van 10 tot 25 procent, waarbij we vooral rekening hielden met de mogelijkheid dat het aan de hoge kant zou uitvallen. In het voorstel van de wethouder werd ons gevraagd om slechts 1,2 ton te bezuinigen, ongeveer tien procent. Onderdeel van hetzelfde voorstel was de sluiting van de centrale vestiging in de Broederkerk. Echter, het weghalen van de bibliotheek uit de kerk zou naar ons idee een besparing van zestig procent opleveren, veel meer dus dan de tien procent bezuiniging die van ons werd gevraagd in het voorstel. Waar het verschil, die vijftig procent dan voor gebruikt kon worden, daarover werd niet gerept. De logica van dit plan was compleet zoek.'

#### Opstand

Hoe reageerde Huis in 't Veld op het plan? 'Ik liet duidelijk zien dat we stomverbaasd waren dat deze richting was gekozen en dat er helemaal niet meegedacht was met de lijn die we zelf hadden uitgezet. De wethouder vond dat het allemaal wel mee viel: Zutphen zou toch immers nog een uitgiftepunt houden? Uit het originele voorstel was dat echter helemaal niet op te maken. B&W lieten op een later moment aan de pers weten dat ze het in eerste instantie inderdaad niet helemaal goed hadden uitgelegd, maar dat het wel degelijk de bedoeling was om een bibliotheek in Zutphen te houden. Een uitgiftepunt is in hun ogen namelijk ook een bibliotheek.'

Het publiek reageerde ongekend heftig op het voorstel om de bibliotheek uit de Broederkerk te halen. 'Toen we op donderdag hoorden over het collegevoorstel begon het al snel te gonzen. We hebben meteen overlegd en besloten te beginnen met een handtekeningenactie. Vrijdag en zaterdag waren ronduit bizar. Mensen kwamen massaal naar de bibliotheek om hun onvrede te laten blijken. De pers sprong erbovenop. We hebben affiches gemaakt, brieven gestuurd en flyers verspreid in de bibliotheek. Het initiatief werd ons echter gedeeltelijk uit handen genomen, zoveel emotie kwam er los bij de mensen in Zutphen. Ons gebouw, de Broederkerk, is heel belangrijk voor de Zutphenaren en ze houden van de combinatie zoals hij nu bestaat: de moderne bibliotheek in de monumentale kerk. Op zaterdagmiddag hadden we al een paar duizend handtekeningen binnen en na twee weken was het aantal opgelopen tot vijftienduizend plus nog enkele duizenden via petitie.nl. Er kwamen ook veel mensen naar de bibliotheek met de simpele boodschap: wij willen meehelpen met de acties.'

De relatie tussen Huis in 't Veld en de wethouder was vrij gespannen. 'De wethouder had er veel moeite mee dat ik publiekelijk tegen zijn plan inging. Hij vond dat ik mijn standpunt moest wijzigen en de publieksacties moest afblazen, zeker nadat het college in de pers het standpunt wat had genuanceerd. Ik vertelde hem dat ik best met hem naar een oplossing wilde zoeken, maar dat ik op dat moment niks zou veranderen aan mijn standpunt omdat het gemeenteverhaal nog steeds voor verschillende interpretaties vatbaar was en er formeel nog geen afstand was gedaan van het voorstel. De wethouder zat in een lastig parket en kreeg veel kritiek, ook van zijn eigen fractie. Ik proefde bij hem dat hij bang was dat hij mogelijk zijn positie zou kunnen verliezen. Ik heb en had toen goede contacten met alle politieke partijen en heb hen laten weten dat ik – ondanks het forse verschil van mening – altijd bereid ben tot overleg om uit de impasse te komen. Ik had in dat gesprek met de wethouder misschien eisen kunnen stellen, maar heb dat niet gedaan. Het enige dat ik vroeg is een nieuw voorstel van het college met betrekking tot de bibliotheek. En dat kwam er.'

### **Spannend traject**

Het nieuwe collegevoorstel paste beter bij de lijn die de bibliotheek zelf had uitgestippeld. 'Het nieuwe plan hield in dat er 120 duizend euro bezuinigd moest worden, maar dat moest worden onderzocht of de Broederenkerk, het klooster en de directe omgeving als cultuurcentrum en ontmoetingsplaats zouden kunnen functioneren met de bibliotheek in een voortrekkersrol.'

Hoe kijkt Huis in 't Veld terug op het hele traject? 'Ik heb het erg spannend gevonden. Volgens mij heb ik wel het maximale gedaan om invloed te krijgen en te houden bij de politieke partijen en het college. Terugkijkend denk ik nog steeds dat het goed gewerkt heeft. Ik ben altijd bij mezelf gebleven, dus mijn beslissingen voelden goed aan. Ik ben er zelf sterker uitgekomen en daarmee de bibliotheek ook. Ik merk het vooral hier bij mijn medewerkers. Zij accepteren veranderingen sneller, want ze weten waar we vandaan komen. Ik zou het echter absoluut niet nog een keer willen doen en dan heb ik het met name over de precare verhouding met het college. Soms ging het al wat ver, vond ik. Je moet als directeur natuurlijk het boegbeeld van de bibliotheek zijn, maar in latere discussies heb ik geprobeerd wat meer op de achtergrond te blijven en anderen het woord te laten doen. En dat kon ook goed, omdat de Zutphense burgers het zo massaal in woord en gebaar opnamen voor het behoud van de bibliotheek. Consequentie van dit alles was, dat collega's van andere instellingen soms amper nog werden gehoord. Ze gunden mij die aandacht wel, maar hadden natuurlijk zelf wel iets meer voor het voetlicht willen treden.'

*'We hebben het enorm gewaardeerd dat zoveel mensen voor de bibliotheek opkwamen. Maar soms was het beter geweest als we de acties meer onder controle hadden gehad.'*

### **Andere aanpak**

Sommige dingen zou Huis in 't Veld anders aanpakken. 'Als dit opnieuw bij ons zou spelen zou ik nog sneller een goede actiegroep samenstellen, niet alleen van mensen die zich bij ons aanmelden, maar we zouden zelf personen uitkiezen die het kunnen sturen. Het is namelijk erg belangrijk dat je de regie houdt in zo'n proces, hoe lastig dat ook is. De interactie met het publiek is niet eenvoudig. We hebben het natuurlijk enorm gewaardeerd dat zoveel mensen voor de bibliotheek opkwamen. Maar op sommige punten was het beter geweest als we de publieksacties meer onder controle hadden gehad. Daar komt nog bij dat het succes dat we nu hebben behaald, mede dankzij het publiek, niet helemaal goed voelt. Het lijkt ook een verplichting ten opzichte van het publiek te scheppen waar je misschien niet aan kunt voldoen. Tijdens de actieweken heb ik zelf veel op de vloer gelopen en met mensen gesproken en toen bleek dat veel klanten hoopten dat er helemaal niets zou veranderen. Maar dat is natuurlijk geen optie. We moeten bezuinigen en dus keuzes maken, keuzes die niet geheel en al aansluiten bij hetgeen het grote publiek voorstond met hun actiebereidheid. In de toekomst zal ik dus nog beter onze plannen aan de bevolking moeten uitleggen. Dat betekent niet meteen in de verdediging schieten, maar wel laten zien dat aan bezuinigingen consequenties verbonden zijn.'



KEES HAMANN, BIBLIOTHEEK VLISSINGEN

## Niet beperken tot mensen die graag lezen

Al 21 jaar werkt Kees Hamann als directeur bij de gemeentebibliotheek Vlissingen. In 1990 kreeg hij die positie door de wethouder te overtuigen dat het ontwikkelen van een bibliotheek niets te maken heeft met het opschroeven van uitleencijfers. 'Het gaat niet om hoeveel mensen lenen, maar om wat ze met de boeken doen.'

## Ontwikkeling

Toen de bibliotheek in 1912 werd opgericht was het doel de geest van de Vlissingers te ontwikkelen. Volgens Hamann is dat nu nog de belangrijkste bestaansreden van de bibliotheek. 'Ik ben altijd bezig met de vraag welke richting de bibliotheek kan en moet kiezen: moeten we ons vooral richten op mensen die al klant zijn of ons inzetten voor mensen die ons nog niet weten te vinden? Ik ben van mening dat een bibliotheek zich absoluut niet moet beperken tot de mensen die toch al graag lezen. Begin jaren '90 is binnen de bibliotheek een onderzoeksafdeling ingericht. Het eerste onderzoek dat werd uitgevoerd was naar de manier waarop mensen zich het liefst informeren over bijvoorbeeld vakanties en huisdieren. Uit dit onderzoek bleek dat 56 procent van de onderzoeksgroep een hekel heeft aan lezen. Dat betekent echter niet dat de bibliotheek die groep maar moet uitsluiten. We moeten voorkomen dat deze groep niks te zoeken heeft in de bibliotheek. Dit impliceert dat de bibliotheek zich voor deze groep moet specialiseren in alternatieve vormen van informatieoverdracht, anders dan door boeken. Daarom organiseren we bijvoorbeeld mondelinge informatieavonden, bevorderen het gebruik van filmpjes en foto's, verwijzen gericht door naar specialisten die persoonlijke toelichting kunnen geven en helpen mensen met het invullen van formulieren. Onze belangrijkste activiteit om te voorkomen dat mensen een hekel aan lezen hebben is echter het prioriteren van onze educatieve functie.'

## Samenwerking scholen

Omdat taalontwikkeling, leesbevordering en mediawijsheid zo belangrijk zijn, is het logisch dat er in Vlissingen veel samenwerkt wordt met scholen. 'We hebben nu op acht scholen een bibliotheek. Elke school heeft vier- tot zesduizend boeken, maar ook toegang tot de collectie van de gezamenlijke Zeeuwse bibliotheken. Medewerkers gaan dagelijks naar de scholen om bijvoorbeeld begeleiding te geven bij taalontwikkeling en om lezen te stimuleren. De laaggeletterdheid bij basisschoolverlaters is ongeveer vijftien procent, maar een veel groter percentage kan niet begrijpend lezen. Hier ligt absoluut een functie voor de bibliotheek. De vestiging van mediatheken kost de scholen niets, wij doen de investering. Wel vragen we structurele inzet van het totale team van leerkrachten voor het gezamenlijk realiseren van de doelstellingen van de mediatheek. Ongeveer een derde van ons budget gaat momenteel naar educatie. In 2007 zijn we met deze intensieve vorm van samenwerking begonnen. We waren daarvoor ook al bezig op projectbasis, maar dat vonden we niet efficiënt genoeg. We merkten bovendien dat het belangrijk was zo vroeg mogelijk te beginnen. Daarom focussen we op het basisonderwijs.'

## Andere aanpak

De begroting van de bibliotheek in Vlissingen is vrij ruim voor zo'n kleine plaats. Per jaar is er 2,1 miljoen beschikbaar, wat neerkomt op 49 euro per inwoner. 'Het totale subsidiebedrag groeide in het verleden doordat we aanvullende taken kregen en men heel tevreden was over hoe we deze taken uitvoerden. Een voorbeeld is de exploitatie van een vakbibliotheek voor artsen en personeel van het ziekenhuis.' Toen kwamen de bezuinigingen. 'Dat er iets aan zat te komen was voor iedereen glashelder, maar het was nog onduidelijk welke omvang het precies zou gaan nemen. In 2008 sneuvelde het college van B&W, terwijl ze er nog geen anderhalf jaar zat. Het nieuwe college had een hele andere houding. Het werd gevormd door allerlei mensen van buiten Vlissingen en was heel zakelijk ingesteld. Zij hadden geen boodschap aan de politieke geschiedenis. Het maakte hen niets uit of er dingen waren toegezegd in het verleden.'

Voor de bibliotheek was dit geen goed nieuws. 'De wethouder van Cultuur toonde zich onmiddellijk voorstander van een breed georiënteerde bibliotheek, maar enkele collega's van hem in het nieuwe college vonden een sterk uitgekledede bibliotheek meer dan genoeg voor Vlissingen. "Reken maar dat de bibliotheek op nummer één staat als het gaat om bezuinigingen", vertelde de wethouder mij. In de wandelgangen werd zelfs gesproken over een halvering van de subsidie.'

In plaats van in de verdediging te schieten stelde de bibliotheek zich proactief op door zelf bezuinigingsplannen te ontwikkelen. 'Met de bibliotheekcommissie van de gemeente hebben we besproken wat onze mogelijkheden waren. We hebben uiteindelijk zelf voorgesteld om 27 procent te bezuinigen en dat percentage is het ook geworden. Ons voorstel ging echter niet alleen om een geldbesparing, maar ook om een koerswijziging. We stelden voor om de centrale vestiging te sluiten en ons te concentreren op educatieve functies en op de digitale bibliotheek. Ter vervanging van de centrale bibliotheek wilden we een kleine vestiging in het stadhuis, zodat negentig procent van de bezuinigingsopdracht door dalende huisvestingskosten kon worden gerealiseerd. Deze keuzes waren gebaseerd op waar volgens ons de toekomst van de bibliotheek ligt. Iedereen die de trend van de bibliotheek begrijpt ziet dat, als we vasthouden aan het idee van de traditionele bibliotheek, we op zullen houden te bestaan.'

Wat was de reactie vanuit het college? 'We hadden maar een A4-tje nodig om ons plan uit te leggen. Maar natuurlijk hebben we het ook mondeling toegelicht. Het college was enthousiast, vooral over de mogelijkheid om onmiddellijk vier ton en op termijn vijf ton te bezuinigen en toch te kun-

- **Naam bibliotheek**  
Bibliotheek Vlissingen
- **Aanvankelijk beoogde bezuinigingen**  
onuitgesproken bedrag maar neiging tot € 1.000.000
- **Inzet bezuinigingen als percentage van bestaande subsidie**  
50%
- **Ingezette acties**  
proactief ingebrachte beleidsvisie om tot bezuinigingen te komen
- **Uiteindelijk vastgestelde bezuiniging**  
€ 500.000 ofwel 27,5% van subsidie
- **Periode om veranderingen te realiseren**  
2012-2014
- **Bezuinigingsmaatregelen**  
verkleining centrale bibliotheek en inrichting provinciale backoffice voor bibliotheekinhoudelijke digitale diensten
- **Innovatiemaatregelen**  
uitbouw digitale bibliotheek en inzet van bibliotheekexpertise voor gemeentelijke informatie-functie
- **Maatregelen om extra inkomsten te verwerven**  
dienstverlening aan de gemeente
- **Transitiekosten**  
€ 250.000 in 2012 en € 100.000 in 2013
- **Spreiding voorzieningen bij start**  
9 vestigingen met 'grote' centrale
- **Spreiding voorzieningen eindbeeld**  
15 vestigingen met daarin verkleinde centrale
- **Formatieomvang bij begin**  
26,2 fte
- **Formatieomvang eindbeeld**  
19,2 fte

nen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. De besparingen waren te realiseren door gebouwen te verkopen, efficiënter te werken en het natuurlijk verloop van het personeel. De meeste medewerkers zouden we kunnen houden. We zijn het voorstel toen gaan uitwerken. Tijdens dat proces hadden we veel overleg met de wethouder. In december 2010 hebben we het uitgewerkte plan succesvol gepresenteerd in een besloten raadsvergadering. Op dat moment hadden we het breedst denkbare politieke draagvlak.'

### Protest

Toen kwam er een artikel in de krant met als kop 'Bibliotheek Vlissingen dicht'. 'Dat was funest. Men vroeg zich af hoe je als gemeente de bibliotheek kunt sluiten. Ons persbericht was natuurlijk heel genuanceerd, maar van die nuance was in de kop niets en in het artikel weinig overgebleven. De dag na dat eerste artikel verscheen er een uitgebreid interview met de wethouder waar wel meer nuance in naar voren kwam. We hebben ook meteen informatieavonden voor het publiek georganiseerd. De eerste avond zat helemaal vol, vooral met ondernemers uit de buurt van de bibliotheek. Hun angst was dat het bibliotheekgebouw lang leeg zou komen te staan, wat slecht zou zijn voor hun zaken. De andere avonden waren er vooral lezers. In totaal kwamen er 700 mensen. Tijdens de bijeenkomsten vertelde de wethouder dat het plan voor de bibliotheek de komende maanden zou worden uitgewerkt en dat het publiek hierover mee mocht praten. Vervolgens hield ik een presentatie waarbij ik onze ideeën uitlegde. Aan het eind van de avond begrepen mensen mijn verhaal wel, maar ze waren niet overtuigd. Dit had vooral te maken met angst voor het onbekende, met name de digitale ontwikkelingen.'

In december werd afgesproken om eind april van het volgende jaar met een uitgewerkt plan te komen. 'Ik had graag de bibliotheek onder willen brengen in het stadhuis, wat gratis zou zijn. Inhoudelijk en financieel was dat een geweldige combinatie. Helaas wilde men het niet, omdat ze wilden vasthouden aan een bibliotheekgebouw in het centrum. Het plan waar we in december mee begonnen werd op sommige punten aangepast om geaccepteerd te kunnen worden. Het idee om buurtbibliotheken in te richten is toen losgelaten. Wat er wel doorheen kwam was de verkoop van het centrale gebouw, maar we zouden toch terugkomen met een kleinere vestiging in het centrum. Omdat we in het gewijzigde plan niet zoveel konden bezuinigen op de gebouwen als in het originele voorstel, moesten we ook meer personeel inleveren om het bezuinigingspercentage te halen. In ruil hiervoor hebben we meer tijd gekregen om het te realiseren. Het eindresultaat was een politiek compromis. De wethouder wilde absoluut niet dat dingen uit de hand zouden lopen. Buiten een paar kleine

acties van de SP was er eigenlijk niet veel georganiseerd publieksprotest, maar hij wilde geen risico's nemen. De wethouder kwam heel goed uit het hele proces. Hij kreeg complimenten dat hij zo goed naar de bevolking had geluisterd. Het werd door de pers gebracht als "de wethouder die de bibliotheek heeft teruggefloten".'

### Resultaat

Zou Hamann het nu anders hebben aangepakt? 'Wellicht hadden we het veranderingsplan nog een paar maanden later naar buiten moeten brengen, zodat we met de verkoop van de gebouwen al verder waren geweest. De angst voor leegstand had dan niet bestaan. Maar hoe verder je komt in het overlegproces, des te meer mensen erbij betrokken moeten worden en we waren bang dat informatie daardoor zou uitlekken. We wilden absoluut niet dat het op die manier naar buiten zou komen. We hoopten ook dat mensen onze toekomstplannen in samenhang zouden aanvaarden. Telkens als ik aan mensen uitlegde wat onze opzet was reageerden ze eerst negatief, maar aan het eind van het gesprek waren ze altijd heel enthousiast. Het probleem is dat je niet met iedereen om tafel kan zitten om het plan toe te lichten. Dat het wat dat betreft moeilijk zou gaan worden, had ik van te voren wel verwacht.'

Ook het personeel leek nog niet helemaal klaar voor een grote stap. 'Toen ik de medewerkers informeerde over de plannen kwamen ze in opstand tegen het idee van het wegvallen van de centrale bibliotheek. Ik heb toen uitgelegd dat we moeten bezuinigen en dat als dat niet op de gebouwen kan, het ten koste zou gaan van het personeel. Omdat we in het huidige plan toch vasthouden aan een centrale vestiging, zullen we meer op het personeel moeten bezuinigen dan in onze originele opzet. Dat vind ik wel jammer, maar aangezien dat maar een van de weinige dingen is waar we het originele plan op hebben moeten aanpassen, ben ik toch vrij positief over het resultaat. Pas over een jaar of tien weten we precies of onze voorstellen succesvol waren.'

### Toekomst

Wat zou Hamann zijn collega's willen meegeven? 'Het belangrijkste is ontzettend goed te weten wat je als bibliotheek aan meerwaarde voor de samenleving te bieden hebt en dat bovendien heel duidelijk uit te leggen. Je moet het op verschillende manieren weten te vertalen, naar een politieke context, maar ook in termen die het publiek begrijpt. Dat kostte ons veel moeite en volgens mij zijn ook andere bibliotheken hier vaak niet zo goed in. Door ons overleg met de politieke spelers hebben we een goede relatie opgebouwd. Het college heeft aangegeven ons te willen steunen omdat ze weten hoe constructief we ons hebben opgesteld tijdens de bezuinigings-

*'De eerste avond zat helemaal vol, vooral met ondernemers uit de buurt. Hun angst was dat het bibliotheekgebouw lang leeg zou komen te staan, wat slecht zou zijn voor hun zaken.'*

onderhandelingen. Maar ook de relatie met het publiek is belangrijk. Voor de meeste mensen is de bibliotheek gewoon een plek waar ze boeken uitleenen. Dat je een veel grotere toegevoegde waarde hebt als bibliotheek weten zelfs veel trouwe klanten niet. Daarom moet je het zelf steeds uitleggen.'

Volgens Hamann is de grootste fout van veel bibliotheken dat ze zich focussen op de huidige klanten en het halen van hoge uitleencijfers. 'Aandacht voor niet-klanten, die zich natuurlijk ook willen ontwikkelen, maar bij voorkeur niet door boeken te lenen, is ontzettend belangrijk. Wij focussen ook steeds meer op het adviseren van onze klanten. We hebben door actieve advisering bewust het aantal uitleningen per persoon teruggebracht. Eigenlijk moet je zorgen dat er zo min mogelijk wordt uitgeleend. Alles dat bij iemand thuis ligt staat niet meer in de kast en dat maakt de kans dat iemand anders vindt wat hij zoekt kleiner. Het gaat om de trefkans, die moet zo hoog mogelijk zijn. Daarom is het dus belangrijk dat klanten in de bibliotheek zelf al een keuze maken. Om dit te laten slagen heb je wel personeel nodig met veel boekenkennis en sterke digitale vaardigheden. Wanneer mensen in de bibliotheek komen benaderen we ze actief, maar we zoeken ook buiten de bibliotheek en natuurlijk op het internet naar nieuwe klanten. De virtuele transacties van de bibliotheek scoren inmiddels een veelvoud van het fysieke aantal uitleningen. Door deze benadering is de relatie met onze klanten veel intensiever geworden en kunnen we het multimediale karakter van de bibliotheek beter over het voetlicht brengen.'



THEO PEETERS, THEEK 5

# Meer begrip voor rol bibliotheek in de samenleving

Om uit te leggen hoe de organisatie van Theek 5 in elkaar zit, haalt Theo Peeters er graag een kaart bij. Theek 5 is ontstaan door een fusie van vijf stichtingen op 1 januari 2005. Begin 2007 kwamen daar nog eens twee gemeenten bij, waaronder het Vlaamse deel van het dorp Baarle, genaamd Baarle-Hertog. Op de kaart laat Peeters zien hoe dit Vlaamse eilandje compleet wordt omringd door Nederlandse gemeenten. Sinds 1 juli is er verder nog een zeer nauwe samenwerking met de bibliotheek in Etten-Leur opgezet.

De organisatie van Theek 5 is dus wat ingewikkeld: niet alleen moet er rekening worden gehouden met acht gemeentebesturen, ieder met zijn eigen subsidievoorwaarden, ook zijn er door het Vlaamse Baarle-Hertog zelfs internationale verschillen te bespeuren. Dit alles is vrij gecompliceerd, ook als het gaat om de bezuinigingen: 'Je wilt toch graag dat je collectie te gebruiken is door mensen uit alle gemeenten, maar niet overal wordt evenveel bezuinigd. Dat maakt het soms moeilijk om keuzes te maken, bijvoorbeeld met betrekking tot het verhogen van tarieven.'

### Realistisch zijn

Zoals overal in het land moest ook Theek 5 eraan geloven: door een tekort in de begroting van de gemeente werden bezuinigingen noodzakelijk. 'Als bibliotheek val je snel op in een gemeentelijke begroting. De opdracht die we van de gemeente Oosterhout kregen was om 378 duizend euro in te leveren. Natuurlijk hebben we besproken met de wethouder wat er nu precies achter de bezuinigingen zat. De verklaring die we kregen was dat een gemeente als Oosterhout wel met wat minder bibliotheek toe kon.' Hoewel dit niet bepaald een bevredigende uitleg was, realiseerde Peeters zich heel goed dat in een tijd van bezuinigingen je daar als bibliotheek ook niet omheen kunt. Hij was meer dan bereid te praten over een besparing van kosten. 'Wij hebben nooit gezegd dat we niet willen of kunnen bezuinigen. Wij zijn langs de gemeenteraadsfracties gegaan om de situatie te bespreken en hebben aangegeven dat we bereid zijn om tien procent minder uit te geven. Dat zagen we als een redelijke deal. Je moet wel realistisch zijn, anders krijg je van niemand support of sympathie.' Helaas haalde deze bereidheid om te overleggen weinig uit: de aangekondigde bezuinigingen waren veel groter dan de voorgestelde tien procent: voor Oosterhout alleen moest de bibliotheek met zo'n 24 procent minder draaiende gehouden worden. Daar legde Peeters zich niet zomaar bij neer.

### Acties

Het zal aangevoeld hebben als een race tegen de klok. De aankondiging van de bezuinigingen moest zo snel mogelijk opgevolgd worden door acties. 'We organiseerden allerlei activiteiten kort nadat de bezuinigingen bekend werden, bijvoorbeeld een actie rondom een geplande lezing van Adriaan van Dis. Hij heeft niet alleen een handtekening gezet, maar ook een pleidooi gehouden voor het belang van de bibliotheek. De krant heeft zijn verhaal letterlijk overgenomen als opinie-

stuk.' In de bibliotheek zelf werden ook acties gestart. 'We hebben voorbeeldbrieven gemaakt die mensen konden versturen naar de gemeenteraad. Verder hebben we in twee en een halve week 7.800 handtekeningen opgehaald van mensen die de bibliotheek steunen. In een soort protestmars zijn we met een paar honderd man richting het stadhuis gegaan en hebben we de handtekeningen aangeboden. Dat heeft wel indruk gemaakt.' Verder werden er ambassadeurs van de bibliotheek aangesteld, zoals de stadsdichter en een lokale historica. 'Ook hebben we dossiers gemaakt voor raadsleden en journalisten met veel informatie over de bibliotheek. Dat werkte heel goed. Het zorgde er echt voor dat mensen de rol van de bibliotheek in de samenleving beter gingen begrijpen.'

### Effecten

De acties kregen veel aandacht in de regionale pers. Wat dat betreft waren ze een succes te noemen. De meeste bezuinigingsmaatregelen werden er echter niet door van tafel geveegd. De bibliotheek in de gemeente Oosterhout moet nog steeds 378 duizend euro bezuinigen, zo'n 24 procent van het budget. Het totaal van de bezuinigingen voor Theek 5 komt neer op acht ton op een begroting van vijf miljoen. In 2013 moet dat gerealiseerd zijn. 'Natuurlijk hadden we dat liever anders gezien. Maar wat wel gewerkt heeft, is dat we de maatschappelijke waarde van de bibliotheek heel duidelijk hebben kunnen maken. Ik weet op dit punt zeker dat het gewerkt heeft, want de bibliotheek heeft bij de raad veel aandacht gehad op een heel inhoudelijk niveau. Dat betekent dat de raadsleden zich echt verdiept moeten hebben in de materie en dat ze gebruik hebben gemaakt van de informatie die wij hebben gegeven. Daarnaast staat de wethouder nu voor 200 procent achter de bibliotheek door al onze acties. Ook hebben we van veel raadsleden gehoord dat ze onder de indruk zijn van hoe de bibliotheek in de gemeenschap leeft.'

Een ander succes mag niet onopgemerkt blijven. 'Bij de begrotingsbehandeling in de raad is er unaniem een motie aangenomen dat het college niet over mag gaan tot het sluiten van vestigingen totdat de maatschappelijke effecten in kaart zijn gebracht. Dat onderzoek is ondertussen bezig. Ook is duidelijk geworden dat je niet tot sluiting van de wijkbibliotheken over kunt gaan zonder de centrale bibliotheek te versterken. Dus wordt op dit moment door de gemeente onderzocht of er een nieuwe centrale bibliotheek kan worden gebouwd. Aan het eind van dit jaar zal het college hier een beslissing over nemen.'

- **Naam bibliotheek**  
Theek 5
- **Aanvankelijk beoogde bezuinigingen**  
2010-2013 € 806.483
- **Inzet bezuinigingen als percentage van bestaande subsidie**  
9%-30%
- **Ingezette acties**  
handtekeningenactie, protestmars, ambassadeurs van bibliotheek aangesteld, dossiers gemaakt voor raadsleden en journalisten, krantenartikelen
- **Uiteindelijk vastgestelde bezuiniging**  
€ 806.483, exclusief het niet ontvangen van loon- en prijscompensatie
- **Periode om veranderingen te realiseren**  
2010-2013
- **Bezuinigingsmaatregelen**  
reductie van personeelsformatie, verlaging huisvestingskosten, efficiencymaatregelen, invoer zelfbediening in vestigingen waar nog geen zelfbediening is, verlaging overheadkosten, geen vermindering van openingsuren
- **Innovatiemaatregelen**  
onbemande vestigingen op bepaalde uren
- **Maatregelen om extra inkomsten te verwerven**  
bieb to business (dienstverlening aan bedrijven in combinatie met sponsoring); fondsenwerving; vermarkten van producten en diensten: dienstverlening aan andere bibliotheken; dienstverlening aan instellingen; contributieverhoging
- **Transitiekosten**  
niet bekend
- **Spreiding voorzieningen bij start**  
15 vestigingen
- **Spreiding voorzieningen eindbeeld**  
nog niet bekend
- **Formatieomvang bij begin**  
vacaturestop ingesteld in september 2009, op 1 januari 2011 50,59 fte, op 1 aug 2011 45,39 fte (beide cijfers exclusief gedetacheerden)
- **Formatieomvang eindbeeld**  
nog niet bekend

Is Peeters tevreden met de effecten van de acties? 'De belangrijkste uitkomsten zijn toch de inhoudelijke verdieping in de discussie over de rol van de bibliotheek en de verbreding van het draagvlak. Ik denk dat we het maximaal haalbare eruit gehaald hebben, maar dat betekent niet dat ik niet baal van het bezuinigingspercentage. Als we niks hadden georganiseerd dan was er veel minder aandacht voor de bibliotheek geweest. Overal wordt bezuinigd en door allerlei maatschappelijke ontwikkelingen wordt steeds vaker de vraag gesteld of bibliotheken nog wel nodig zijn. Ik denk dat we ervoor gezorgd hebben dat iedereen in Oosterhout dat belang nu inziet.'

### Netwerken

Zeker tijdens een crisisperiode is het belangrijk om goede relaties te onderhouden met spelers buiten de bibliotheek, maar ook met de eigen organen. Vroeger had Theek 5 een Raad van Beheer, maar hier is vier jaar geleden een Raad van Toezicht voor in de plaats gekomen. De Raad van Toezicht staat verder af van het bestuur en dit is een vorm die Peeters prefereert. 'Het is belangrijk dat je niet op elkaars terrein komt; het bestuur en de Raad van Toezicht hebben elk hun eigen taken. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat je als bestuur de Raad van Toezicht niet goed op de hoogte houdt van wat er gebeurt met de bibliotheek. De Raad van Toezicht speelde geen actieve rol bij de publieksacties, maar ze werd uiteraard wel constant geïnformeerd over de ontwikkelingen.'

Het onderhouden van goede relaties met lokale spelers ziet Peeters als zijn belangrijkste taak. 'Je moet zorgen dat de bibliotheek een gezicht heeft. Dat lukt redelijk goed, maar toch wil ik er nog meer in investeren. Daarnaast is het goed dat je langs fracties gaat om voorlichting te geven over de bibliotheek en haar functie, maar het belangrijkste is dat ze jou dan al kennen als directeur van een organisatie. En dat was bij ons het geval, want we onderhouden die contacten. Dit doe ik samen met mijn managers, want voor één persoon is het gewoon teveel werk gezien het feit dat we als Theek 5 in acht gemeenten werkzaam zijn. Als je de politiek pas gaat opzoeken wanneer er bezuinigingen worden aangekondigd dan ben je echt te laat.' Ook met de pers onderhoudt Peeters goede relaties. 'Als je bijvoorbeeld regelmatig raadsvergaderingen bezoekt, dan kom je ook de journalisten tegen. Het is een kwestie van voortdurend netwerken opbouwen.'

De relaties met de politiek waren goed vóór de bezuinigingen. Dat blijkt uit het feit dat de wethouder Peeters persoonlijk op de hoogte bracht van de voorgenomen kortingen. 'Voor-

dat de wethouder de bezuinigingen openbaar maakte heeft zij ons erover ingelicht, zodat we tijd hadden om een reactie voor te bereiden. Dat heb ik erg gewaardeerd.' Maar zijn de relaties met de politiek ook nu nog goed, nadat de acties zijn gevoerd? 'Je steekt wel je nek uit want als je een handtekeningactie organiseert en je krijgt nauwelijks iets binnen, dan sla je een modderfiguur. Gelukkig was die handtekeningenactie heel succesvol en maakte het ook indruk op de gemeente. Verder hebben we de relaties goed gehouden door het altijd zuiver te spelen. We hebben argumenten gebruikt en zijn nooit gaan schelden. Ook hebben we steeds overlegd met de gemeente, inclusief over de publieksacties. En hoewel we ons met hand en tand hebben verzet, als het verdict dan valt, zullen we ons daar netjes aan houden. We willen wel betrouwbaar zijn. De relatie met college, raad en ambtenaren is goed. We trekken samen met de gemeente op wat betreft de toekomstvisie. We willen allebei een toekomstbestendige bibliotheek.'

Publieksacties moeten goed overdacht worden met betrekking tot de mogelijke effecten op de lokale politiek, maar ook de effecten op het publiek zelf. 'We hebben nu drie bibliotheken in Oosterhout en vanuit de gemeente wilde men eigenlijk dat aantal terugbrengen tot één. Vrijwel alle publieksacties waren erop gericht om juist die wijkvestigingen open te houden, maar het kan zijn dat de uitkomst van het veranderingsproces is om toch de centrale bibliotheek sterker te maken en de andere vestigingen te sluiten. Dat beleid zullen we heel goed aan het publiek moeten uitleggen, want het gaat rechtstreeks in tegen waar de mensen actie voor hebben gevoerd. We moeten dan laten zien waarom het nieuwe plan toch de beste oplossing is. Dit is geen makkelijke opgave.'

Zou Peeters collega's aanraden om werk te maken van publieksacties? 'Daar is geen standaard antwoord op te geven. Je moet het echt per geval afwegen. In Oosterhout hebben we dus veel acties gevoerd, maar in andere gemeenten niet of veel minder. Daar hebben we meer ingezet op het aanhalen van contacten met de gemeenteraadsfracties. Publieksacties zijn niet overal handig.'

### **Toekomst**

In januari zullen de bezuinigingsvoorstellen met betrekking tot de bibliotheek in de raad komen. Zolang de uitkomsten van het onderzoek over de mogelijkheid en wenselijkheid van het sluiten van vestigingen niet in de raad is geweest, is het onduidelijk wanneer budgetkortingen ingevoerd zullen worden. Ook zal in januari een besluit worden genomen over

*'Je moet het echt per geval afwegen. In Oosterhout hebben we veel acties gevoerd, maar in andere gemeenten niet of veel minder. Publieksacties zijn niet overal handig.'*

de toekomst van de centrale bibliotheek. Dat betekent niet dat ze bij Theek 5 rustig zitten te wachten op de uitkomst. 'We moeten nadenken over wat voor soort bibliotheek we willen in Oosterhout en niet alleen maar reageren op minder geld. Verder moeten we echt per gemeente goed kijken welke oplossingen het beste werken. Tegelijkertijd heb je natuurlijk ook weer centrale kosten en dat maakt het plaatje wat ingewikkelder. We denken veel na over meer samenwerking met scholen. Of dit scholenmodel de oplossing is weten we echter nog niet zeker. We hebben zoveel scholen en dan speelt de factor financiën een belangrijke rol.'

De bibliotheek leeft in Oosterhout, dat blijkt wel uit de concrete cijfers. 'Onze uitleencijfers zijn de laatste drie jaar gestegen, ons ledenaantal stijgt ook licht en het bezoekersaantal is stabiel. Verder merken we een enorme interesse vanuit de gemeenschap voor de bibliotheek. Zo kregen we bijvoorbeeld maar liefst zestig reacties op vacatures in onze Raad van Toezicht. Dit is allemaal dus erg positief. Wat er ook precies uit de bezuinigingsplannen gaat komen, we hopen dat we vanuit de gemeente de tijd en ruimte krijgen om het op te lossen zodat we de belangrijke rol van de bibliotheek in de gemeente kunnen behouden.'



ALEX LE MAT, HET KLOOSTER

# Als de stem van het volk klinkt, moet de politiek luisteren

Een vreemde eend in de bijt. Alex Le Mat is directeur van theater en muziek-, dans- en theaterschool Het Klooster in Woerden. Net als veel andere culturele instellingen werd Het Klooster geconfronteerd met een gemeentelijke bezuiniging. Deze was echter zo extreem dat heel Woerden, onder de regie van de directeur, ertegen in opstand kwam.

Met succes.

## Het Klooster

Het gebouw stamt uit 1899. Vanaf 1920 bevond zich in het klooster het centrum voor missiewerk van de Franciscanenorde. Omdat de orde geleidelijk aan leegliep werd in 1978 het gebouw aan de gemeente Woerden verkocht. Nu is het een kunstencentrum met een theater en verschillende scholen. Het Klooster heeft 22 fte aan personeel, verdeeld over zestig mensen. Daarnaast zijn er veertig vrijwilligers actief. 'We zijn heel trots op het aantal mensen dat gebruikmaakt van Het Klooster. Per jaar zijn er bijvoorbeeld 2.500 leerlingen ingeschreven. Dat is met afstand het hoogste aantal van Nederland. Het theater wordt gebruikt voor zowel professionele voorstellingen waar zo'n tienduizend mensen per jaar op af komen als voor voorstellingen van eigen leerlingen met zeven-duizend bezoekers. Daarnaast wordt de zaal verhuurd voor gastbespeelingen, symposia en congressen.'

## Bezuiniging

Het bezuinigingsverhaal begint in mei 2009, tijdens een treinreis naar Oostenrijk. Genietend van het uitzicht wordt Le Mat plotseling opgeschrikt door zijn telefoon: de wethouder belt en het nieuws is niet goed. 'Zij deelde mee dat de gemeente van plan was te stoppen met het subsidiëren van alle niet-wettelijke taken. Dat betekende dat ook de hele subsidie aan Het Klooster zou wegvallen. We hebben een jaarlijks budget van ruim twee miljoen euro, waarvan bijna één miljoen aan gemeentesubsidie. Het verdwijnen van die inkomsten zou het einde van Het Klooster betekenen.'

Voor Le Mat kwam de mededeling van de wethouder niet geheel onverwacht. 'Ik werk al jarenlang samen met een communicatieadviesbureau uit Woerden. Daar helpen ze ons pro deo. Een week voor het bericht van de wethouder zat ik nog met hen om tafel en toen vertelde ik hen dat ik het gevoel had dat er iets in de lucht hing. Ik heb hen toen gevraagd om alvast over een strategie na te denken, voor het geval er daadwerkelijk iets zou gebeuren.' Na het gesprek met de wethouder in de trein ging Le Mat bellen. Zijn eerste telefoontje was naar de voorzitter van de Raad van Toezicht. Het tweede gesprek was met het adviesbureau. Daar lieten ze weten dat ze meteen aan de slag zouden gaan met een idee voor actie. 'We spraken af dat het vrij eenvoudig moest zijn, maar tegelijkertijd wel uitstraling moest hebben.'

De reacties op het bezuinigingsnieuws bleven niet lang uit. 'Ik werd al snel door journalisten gebeld; de pers sprong er echt bovenop. Hoewel de bezuinigingen voor veel instellingen grote gevolgen zouden hebben pikte de pers het idee eruit dat Het Klooster dicht zou moeten. Ik stelde me in eerste in-

stantie heel terughoudend op tegenover de pers, vooral om het publiek een kans te geven te reageren.'

## Actie

Toen Le Mat terugkwam in Nederland ontdekte hij hoe groot de beroering onder het publiek was. 'Meteen na de bezuinigingsaankondiging hebben we vanuit Het Klooster geprobeerd de publieke verontwaardiging goed te stroomlijnen en te coördineren. We hebben eerst een sessie belegd met medewerkers, vrijwilligers, de Raad van Toezicht en het bestuur van de Vriendenvereniging. We hadden geen strakke agenda maar zijn gewoon met elkaar gaan praten. We deden dat twee avonden en beide keren kwamen er zo'n zestig mensen op af. Uit die bijeenkomsten bleek een grote betrokkenheid. Iedereen vond dat er iets moest gebeuren.'

Er werd een strategie uitgezet. 'We pakten het van drie kanten aan. In de eerste plaats hadden we een sterk beeld nodig om onze boodschap goed te kunnen communiceren. Het adviesbureau heeft een fantastische poster ontworpen. In de tweede plaats hebben we een website geopend waarop iedereen die wilde zijn verontwaardiging over de voorgenoemen plannen kon spuien. Hierop kwamen al snel vierduizend reacties binnen. In de derde plaats besloten we een demonstratie te organiseren. Met financiële steun van de vriendenvereniging hebben we toen meteen de posters laten drukken. Op de achterpagina van een lokale krant werd onze poster geplaatst. Naast de initiatieven van Het Klooster zelf ontstonden er spontane acties van jongeren. Zij maakten een Hyvespagina, websites, filmpjes en plakten de hele stad vol posters.'

Het ongenoegen van het publiek culmineerde in een geweldige demonstratieoptocht in de stromende regen. Er waren tussen de twee- en drieduizend mensen, de grootste demonstratie in de geschiedenis van Woerden. Een aantal mensen sprak het publiek toe: theaterproducent Harrie Kies, acteur Bram van der Vlugt, directeur van de Vereniging Schouburg- en Concertgebouwdirecties Hans Onno van den Berg en waarnemend directeur van Kunstconnectie Jos van Bussel. Het succes van de publieke acties was enorm. 'De raad heeft het hele bezuinigingsplan van het college afgeblazen. De raad was zelfs zo ontevreden over de aanpak van B&W dat ze het college heeft opgedragen niet met nieuwe bezuinigingsplannen te komen en gewoon hun tijd uit te zitten tot de verkiezingen.'

## Nieuw college

Tijdens de gemeenteraadsverkiezingen stonden bezuinigingen hoog op de agenda. Hoe ging de politiek toen om met

- **Naam instelling**  
Het Klooster, Centrum voor Kunsteducatie en Podiumkunsten
- **Aanvankelijk beoogde bezuinigingen**  
€ 1.000.000
- **Inzet bezuinigingen als percentage van bestaande subsidie**  
100%
- **Ingezette acties**  
zie interview
- **Uiteindelijk vastgestelde bezuiniging**  
in eerste instantie nihil, in tweede instantie € 150.000 per 2014
- **Periode om veranderingen te realiseren**  
3 jaar
- **Bezuinigingsmaatregelen**  
1/3 intern, 1/3 natuurlijk verloop en vrijval afschrijvingen, 1/3 nieuwe inkomsten uit nieuwe activiteiten
- **Innovatiemaatregelen resp. maatregelen om extra inkomsten te verwerven**  
nieuwe communicatievormen, producten en diensten voor de zakelijke markt, wervingsactie donateurs
- **Transitiekosten**  
geen
- **Spreiding voorzieningen bij start**  
één centrale locatie
- **Spreiding voorzieningen eindbeeld**  
idem
- **Formatieomvang bij begin**  
ca 22 fte
- **Formatieomvang eindbeeld**  
ca 22 fte

Het Klooster? ‘Geen enkele partij repte nog over sluiting, dus dat was een overwinning. De voorgestelde bezuinigingen op Het Klooster varieerden van drie tot dertig procent. Het coalitieakkoord van 2010 kwam uit in het midden: vijftien procent vanaf 2014 en tot die tijd dat percentage in stapjes opbouwen. Natuurlijk was ik daar niet blij mee, want het is en blijft ontzettend veel geld. Aan de andere kant hebben we nu wel duidelijkheid en zullen we het hopelijk net kunnen redden.’

Hoe heeft Le Mat gereageerd op de nieuwe bezuinigingsvoorstellen? ‘Intern hebben we flink gediscussieerd over wat nu de beste weg zou zijn. Moeten we zeggen dat het niet kan? Of hier toch maar akkoord mee gaan? Ons uiteindelijke standpunt was dat we mee zouden gaan met het voorstel van vijftien procent, zolang het dat blijft en niet hoger wordt. We wilden ook zeker weten dat de indexering van subsidies ongewijzigd zou blijven en we vroegen om een gesprek over het pand. Dat was namelijk van de gemeente en we wilden het graag kopen. Al onze voorwaarden waren bespreekbaar en lijken aanvaard te worden.’

#### **Draagvlak**

Het draagvlak voor Het Klooster was duidelijk groot onder de bevolking. ‘Van dit hele proces heb ik geleerd dat je als instelling heel sterk staat als je zoveel mensen achter je hebt. Ik denk echt dat als de stem van het volk klinkt, de politiek niet anders kan doen dan luisteren. Zo is het in ieder geval hier in Woerden gegaan.’ Het opbouwen van zoveel steun kost echter veel tijd. ‘Wij zijn al jaren bezig met het versterken van onze relaties met het publiek. Vanaf het moment dat het theater werd gebouwd, vijftien jaar geleden, hebben we als cultuurcentrum geïnvesteerd in de zorg voor de klant. We vinden het belangrijk dat we niet alleen een goed cultureel product leveren. Dat de kwaliteit van ons product hoog ligt vinden wij net zo vanzelfsprekend als de klant, die dat gewoon van ons verwacht. Daarnaast willen we aandacht schenken aan de organisatie eromheen, zodanig dat de klant verbondenheid voelt. We hebben daar nooit een beleidsplan voor gemaakt; het werkt bij ons als een ongeschreven regel. We praten met de klant en luisteren ook echt. En iedereen die hier werkt doet dat. Zoiets krijg je alleen voor elkaar als je goed met elkaar kunt samenwerken, dus hebben we veel aan teambuilding gedaan.’

Netwerken is voor Le Mat belangrijk. ‘Ik geloof echt dat je daarmee veel kunt bereiken. We netwerken met vrijwilligers, leerlingen, hun ouders en bezoekers. De voorstellingen spelen hierbij een belangrijke rol: er wordt veel nagepraat en artiesten komen altijd naar de foyer. Het is allemaal erg laagdrempelig. Daarnaast hebben we een onafhankelijke vriendenvereni-

ging waarmee we vijftienduizend euro per jaar binnenhalen. Dat willen we eigenlijk uitbreiden naar 35 duizend per jaar. We bieden de vrienden hier en daar korting en ze hebben voorrang bij het reserveren van kaartjes. Maar het gaat bij de vriendenvereniging vooral om wat zij ons bieden. Het mecenaat-idee is heel sterk. De donateurs hebben ook elk weer hun eigen netwerk en zo heeft Het Klooster een enorm bereik in Woerden.'

Dit heeft een grote invloed op de positie van Het Klooster in de kleine stad. 'Het gevoel "wij zijn van Woerden" overheerst bij ons. Ik heb het altijd zo gewild. Iedere kans die zich voordeed om dat gevoel te versterken hebben we aangegrepen. Het is een investering van vijftien jaar. Vrijwilligers spelen hier een belangrijke rol bij. Ze zijn heel enthousiast en doen er alles aan om bezoekers echt welkom te heten. Maar het managementteam draagt ook bij aan deze sfeer. Bij iedere voorstelling is er ten minste één van ons aanwezig, in de wandelgangen, aanspreekbaar voor iedereen.'

#### **Publiek en politiek**

Was het een bewuste keuze om het publiek in te schakelen? 'Natuurlijk heb ik tijdens de acties veel nagedacht of ik niet gewoon met de politiek moest gaan praten in plaats van het via het publiek te spelen. Daar heb ik het ook met veel mensen over gehad. Mijn boodschap naar de politiek is toen uiteindelijk geworden: ik heb jarenlang zelf hierover gepraat. Nu laat ik het publiek spreken. Tijdens de demonstratie heb ik ook maar één minuut iets gezegd, nadat alle andere sprekers al aan het woord waren geweest. Ik vond echt dat het publiek op de voorgrond moest treden. In die tijd heb ik geen individuele gesprekken met raadsleden gehad, noch met de wethouder.'

Hoe is de relatie nu met de politiek? 'Met de nieuwe wethouder heb ik een goede, zakelijke relatie. Om de zoveel tijd ga ik langs alle fracties, spreek ik op vergaderingen en overleg ik met ambtenaren. De publieksacties hebben op iedereen grote indruk gemaakt. Het verzet van de burgers kwam voor de gemeente volstrekt onverwacht. Op korte termijn kun je zeker van een succes spreken wat dat betreft. Ikzelf word nu met enige omzichtigheid benaderd en bekeken. Dat is soms een voordeel maar soms ook een nadeel in de politieke arena. Vanwege onze eisen met betrekking tot het pand ben ik niet bepaald geliefd bij de afdeling bouwzaken. De deal die ik heb gesloten met de wethouders wordt door de ambtenaren niet op prijs gesteld. Met de cultuurafdeling heb ik wel een redelijk goede verhouding. Ik voel echter wel dat ik door de acties nu het risico loop op forse tegenstand op ambtelijk en politiek gebied. Het is een beetje frustrerend want ik heb tijdens de

*'Ga nooit alleen als bestuurder de confrontatie met de gemeente aan. Dat verlies je altijd. Je moet echt de steun hebben van je klanten. En om die steun te krijgen, moet je investeren.'*

acties juist willen laten zien dat het niet om mij ging, maar om het publiek.'

Ondanks dat hij zelf meestal alleen op de achtergrond optrad, wordt Le Mat door sommige bestuurders verantwoordelijk gehouden voor de ophef rond Het Klooster. 'In zo'n situatie moet je uitkijken dat je niet de organisatie in de weg staat, hoe hard je ook juist voor die organisatie vecht. Om dit te voorkomen heb je een goede toezichthouder nodig met wie je daarover kunt praten en die dat kan opmerken. Gelukkig heb ik een voortreffelijke Raad van Toezicht die precies doet waar ze voor is: toezicht houden op mij. Ik ben directeur-bestuurder en deze raad is mijn werkgever. Naast de rol van toezichthouder geeft de raad ook advies. Dat was vooral tijdens de publieksacties heel belangrijk.'

Wat zou het advies zijn van Le Mat aan andere culturele instellingen die te maken krijgen met torenhoge bezuinigingen? 'Nooit alleen als bestuurder de confrontatie met de gemeente aangaan. Dat verlies je altijd. Je moet echt de steun hebben van je klanten, dat is hier in Woerden gebleken. En om die steun te krijgen, moet je investeren. Daarbij is één-op-één communicatie heel belangrijk: als het enige contact van bijvoorbeeld de bibliotheek een mailtje met een boete is, word je daar als klant niet warm van. Het heeft veel meer waarde als mijn dochter boeken nodig heeft voor een onderwerp en dan door een werknemer in de bibliotheek mee wordt genomen naar een boekenkast waar ze vervolgens samen gaan zoeken.'

Eerste druk, oktober 2011

### Colofon

#### Opdrachtgever

Vereniging Openbare Bibliotheken, Ap de Vries

#### Gesprekspartners

Jan Hoogenberg, Bibliotheek Noordwest Veluwe

Gerard Huis in 't Veld, Graafschap bibliotheken

Kees Hamann, Bibliotheek Vlissingen

Theo Peeters, Theek 5

Alex le Mat, Het Klooster

#### Uitvoering interviews

Bureau Thomas van Dalen Advies:

Thomas van Dalen en Hermien Lankhorst

#### Redactie

Anette Heideman

#### Fotografie

Philip van den Brand/Stadskrant Veghel (cover),

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 bezuinigingscasussen waarbij de interactie met burgers en/of de politiek soms verrassende wendingen gaf aan het proces. In vier gevallen gaat het om interviews met directeurs van bibliotheken. Een keer komt een directeur van een kunstencentrum aan het woord. De interviews reconstrueren de processen waarin directeurs soms tegen wil en dank verzeild raakten. Steeds staat de vraag centraal wat de bibliotheken uiteindelijk met het proces zijn opgeschoten.

Was het de moeite waard?

